

Bürokratie versus Lebensqualität

→ **Moratorium Pflegenoten** Qualitätsprüfungen sollten im Unternehmen einen Entwicklungsprozess in Gang setzen und nicht behindern. Doch was lösen Prüfnoten und zunehmende Bürokratie bei den Mitarbeitern aus? Welchen Einfluss das System auf die Menschen nimmt. Text: Franz J. Stoffer

Die offenbar immer weiter wuchernde Bürokratie in der Altenpflege wird seit Jahren beklagt. 980 bundesweit geltende Vorschriften müssen die Anbieter von Pflege beachten. Die Vorschläge des „Runden Tisch Pflege“ aus dem Jahr 2005 sind im Sande verlaufen. Weiter zunehmende bürokratische Anforderungen, auch durch unkoordinierte Kontrollen verschie-

» Mitarbeiter in der Pflege wollen das Leben der Bewohner mit Wärme füllen, und nicht Aktenordner mit Papier.

dener externer Aufsichtsbehörden, führen bei gleich bleibenden personellen Ressourcen zu einer Absenkung der Pflegequalität, da den Mitarbeitenden immer weniger Zeit für Pflege und Begleitung der Bewohner bleibt.

Die Anbieter von Pflege stehen somit vor der unlösbaren Aufgabe, mit immer weniger Mitarbeiter zusätzlichen bürokratischen Anforderungen gerecht werden zu müssen. Ein Spagat, der nur gelingen kann, indem entweder die Dokumentationspflichten oder die Pflege der Bewohner vernachlässigt werden.

Auftrag von Pflegeunternehmen ist es, ihren Kunden Pflegequalität im Rahmen ihrer gestalterischen Unternehmensfreiheit und auf Basis neuester, fachlicher und wissenschaftlicher Erkenntnisse anzubieten.

Pflege alter Menschen ist in spezieller Weise ausgerichtet auf Erhalt, Förderung oder Wiedererlangung der Lebensqualität in der Gemeinde, in ihrem Haushalt und im Heim. Ziel der Pflege ist die Förderung des Gesundheitszustandes, des Wohlbefindens und der individuellen Begleitung bis zum Tod, stets unter Wahrung der Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung des älteren Menschen. Pflegekräfte unterstützen alte Menschen darin, ihre Fähigkeiten zu erkennen und ihre Stärken zu erhalten und zu verbessern. Pflege alter Menschen berücksichtigt die Bedeutung von Familie und Freunden und sorgt für Teilhabe. Mitarbeitende in der Pflege wollen das Leben der Bewohner mit Wärme füllen, aber nicht Aktenordner mit Papier. Sie wollen nicht für Kontrollorgane dokumentieren. Tatsächlich macht die Bürokratie inzwischen über 30 Prozent der Pflegetätigkeit aus.

Dabei geht es in der Pflege nicht um das, was man messen kann, sondern um das, worauf man zählen kann! Interne und externe Qualitätsprüfungen sind in diesem Kontext sinnvoll, wenn sie helfen, Abweichungen festzustellen und Qualitätsentwicklungsprozesse in Gang zu setzen. Doch die jetzt vorherrschende medizinisch geprägte Prüflöge hat mit diesem Ansatz wenig zu tun. Im Gegenteil: In deutscher Gründlichkeit wurde ein Monster gezüchtet, das jetzt allen die Luft zum Atmen nimmt.

Die mit der bürokratischen Prüfung einhergehende Zergliederung von Aufgaben verhindert die Übernahme von Verantwortung für komplexe

DIE PFLEGE-BÜROKRATIE IN ZAHLEN

- Pflegeanbieter müssen 980 bundesweit geltende Vorschriften beachten.
- Die Bürokratie macht rund 30 Prozent der Pflegetätigkeit aus.
- Ein Heim mittlerer Größe verwendet 80 Stunden für die Begleitung und Nacharbeit der MDK-Prüfung.
- Die Qualitätsprüfungen kosten etwa 100 Millionen Euro im Jahr.
- Wiederholungsprüfungen kosten 119 Euro je Fachkraftstunde.



Der zunehmende Bürokratieaufwand wirkt sich in Sozialunternehmen negativ auf die unternehmerische Freiheit aus. Er behindert die Qualitäts- und Mitarbeiterentwicklung.

Foto: photoalto

Aufgabenstellungen und führt in eine „organisier- te Verantwortungslosigkeit“. Sie greift in die fachliche Kompetenz der Mitarbeitenden ein, negiert intrinsische Motivation und die professionelle Handlungsfähigkeit im Sinne von Beobachtung und Reflexion als Voraussetzung persönlicher und organisatorischer Weiterentwicklung. So verändert sich die Identität der Mitarbeitenden mit ihrem Berufsbild allmählich dahin, dass Effizienz und Qualität der Dienstleistungen abnehmen und es zu Motivationsverlusten kommt.

Gleichzeitig entwickelt sich eine Disziplinierung der Mitarbeiter, die so nicht gewollt sein kann: Wiederholbarkeit, Anpassung und vor allem Normierung. In einem solchen System haben eigenverantwortliches, professionelles und situatives Handeln, Kreativität, Flexibilisierung und letztendlich Menschlichkeit wenig Überlebenschancen. Darüber hinaus sind die Prüfungs- und Dokumentationsanforderungen der Bürokratie so weitreichend, dass sie auch ethische Fragen aufwerfen. Die Prüfungen hinsichtlich der Biografie etwa berühren die Intimsphäre der Bewohner. Biografische Arbeit ist jedoch niemals Selbstzweck, sondern darf nur im Interesse des Betroffenen und im Sinn der Verbesserung der Lebensqualität eingesetzt werden.

Die zunehmende Bürokratie wirkt sich daher negativ auf die Lebensqualität der älteren Menschen mit Pflegebedarf aus, verschlechtert die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden und hindert Sozialunternehmen in ihrer unternehmerischen Freiheit hinsichtlich von Qualitäts- und Mitarbeiterentwicklung.

Hier kann dem Satiriker Karl Kraus zugestimmt werden: „Bürokratie ist die Krankheit, für deren Therapie sie sich hält.“

Der bürokratische Aufwand, der mit den Qualitätsprüfungen verbunden ist, ist gigantisch und der Aussagewert der Pflegenoten in der Tendenz immer unbedeutender. Nicht nur die Pflegedokumentation – unbestritten wichtig als professionelles Arbeitsmittel in der Pflege – wird mit Blick auf die Qualitätsprüfungen zum Zeitfresser, auch die Prüfungen selbst und die Auseinandersetzung mit den Prüfinstanzen binden Zeit und stehlen so die Zuwendung für den Menschen, um den es geht. Ein Heim mittlerer Größe wendet 80 Stunden für die Begleitung und Nachbereitung einer MDK-Prüfung auf. Zeit, die für die Begleitung, Pflege und Assistenz der pflegebedürftigen Bewohner nicht zur Verfügung steht. Der Aufwand steht in keinem Verhältnis zum Ertrag für die auf Pflege angewiesenen Menschen.

» Heime lernen, wie man gute Noten erzielt, statt zu lernen, wie man professionell das Richtige für den Menschen tut.

Die Qualitätsprüfungen verschlingen rund 100 Millionen Euro pro Jahr. Mit diesem Geld könnten mehrere tausend Pflegekräfte eingestellt werden, ein Segen für die Pflege und ein Mehrgewinn an Lebensqualität. Wiederholungsprüfungen kosten 119 Euro je Fachkraftstunde. Für die Finanzierung der Fachkräfte in der Pflege dagegen diktieren die Pflegekassen den Anbietern für Pflege in Vergütungsverhandlungen 17 Euro je Leistungsstunde. Ein nicht akzeptables Missverhältnis.

Darüber hinaus führen Qualitätsprüfungen und insbesondere die Pflegenoten zu einer Aufmerksamkeitsverlagerung, sowohl in den Diensten und Einrichtungen als auch in der Öffentlichkeit. Für

→

Die Qualität der Pflege steht und fällt mit der Kompetenz und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Es sollte daher in Mitarbeiter investiert werden – nicht in Prüfungssysteme oder Zertifizierungen.

Foto: CBT mbH



relevant wird das erklärt, was geprüft wird. Pflegedienste und Heime lernen, wie man gute Noten erzielt, und dies unabhängig von den Qualitätseffekten für die Pflegebedürftigen, statt zu lernen, wie man professionell und situativ das Richtige für den Menschen tut.

Ziel muss es sein, bewohnerfremde Tätigkeiten auf ein Mindestmaß zu reduzieren. Der Erfolg der Bewohnerassistenten (§ 87b SGB XI), deren Aufgaben darin bestehen, in der direkten Zuwendung

Vertrauen ist für mich das Rezept gegen Ökonomisierung, Demotivation und Personalknappheit. Wer langfristig erfolgreich sein will, muss heute auf die Selbststeuerungskompetenz seiner Mitarbeitenden setzen und schnellstens von der Idee Abschied nehmen, Mitarbeiter sollen funktionieren als seien sie Produktionsfaktoren.

Mitarbeiter sind die Garanten für Qualität und Weiterentwicklung. Die Qualität der Arbeit von Dienstleistern in der Pflege steht und fällt mit der Qualifizierung und Befähigung der Mitarbeitenden sowie ihrer Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Nur zufriedene Mitarbeiter können auch gute Gastgeber sein. Daher muss in Mitarbeitende investiert werden und nicht in Prüfungssysteme oder Zertifizierungen.

Epikur von Samos macht uns jedoch Hoffnung: „Ein einziger Grundsatz wird dir Mut geben, nämlich der, dass kein Übel ewig währt.“ Beseitigen wir daher das Übel. Unterstützen Sie unseren Aufruf zum Moratorium Pflegenoten. ▣

» Bürokratien erzeugen eine Misstrauenskultur. Vielleicht ist mangelndes Vertrauen das größte Dilemma der Pflegebranche.

zum Bewohner, individuelle Begleitung zu leisten, steht als Beispiel hierfür. Bürokratische und administrative Aufgaben gehören nicht zu ihrem Tätigkeitsbereich. Die Zufriedenheit der Bewohner über diesen personenbezogenen Einsatz ist groß. Denn Pflege ist gekennzeichnet durch Beziehungsgestaltung, die nur von Mensch zu Mensch erlebt und erfahren werden kann.

Bürokratien entstehen aus Angst vor Chaos und Kontrollverlust und erzeugen eine Misstrauenskultur. Hier liegt vielleicht das größte Dilemma der Pflegebranche: Mangelndes Vertrauen. Vertrauen in die Pflegebranche muss öffentlich bekundet werden, anstatt aus Angst vor Missständen oder Skandalen überbordende Überwachungssysteme zu installieren und eine ganze Branche mit ihren Mitarbeitenden, die eine erhebliche und äußerst wertvolle Leistung für die Gesellschaft erbringen, unter Generalverdacht zu stellen und in Sippenhaft zu nehmen.

MEHR ZUM THEMA

📄 Frage: www.cbt-gmbh.de

📄 Infos: www.moratorium-pflegenoten.de

📄 Weitere Beiträge: Beachten Sie bitte dazu auch den Beitrag in *Altenheim* 5/2011 auf Seite 4 und 5.



Franz J. Stoffer ist Dipl.-Volkswirt und Geschäftsführer der CBT mbH in Köln.