

Geleitwort

Markus Mai

Die Pflege ist ein unverzichtbarer Bestandteil unseres Gesundheitswesens und eine Stütze unserer Gesellschaft. Angesichts des demografischen Wandels und der zunehmenden Komplexität der Versorgungsbedarfe steht die Pflege vor erheblichen Herausforderungen. Eine zentrale Frage, die uns als Pflegeprofessionelle und Entscheidungsträger gleichermaßen beschäftigt, ist die der angemessenen Pflegepersonalbemessung. Wie können wir sicherstellen, dass stets genügend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht, um die vielfältigen und komplexen Anforderungen unserer Patient*innen, Bewohner*innen und Klienten zu erfüllen?

Das vorliegende, umfassende Werk befasst sich mit der Personalbemessung in der Pflege. Kaum ein anderes Thema im Gesundheitswesen gestaltet sich so komplex und birgt gleichzeitig so große Chancen, wie die angemessene Personalplanung und -besetzung. Ist sie doch Grundlage für gute Arbeitsbedingungen und andererseits Voraussetzung für eine gute qualitativ angemessene Versorgung der Pflegeempfänger*innen. Personalbemessungsinstrumente sind gerade in Mangelsituationen eine ganz wichtige Grundlage um eine angemessene Allokation des vorhandenen Personals sicherzustellen damit auf der einen Seite erhebliche Versorgungslücken vermieden werden können und auf der anderen Seite Überversorgung verhindert wird. Sie können letztlich auch zu einer relativen Gleichverteilung der pflegebezogenen Belastungen beitragen. In mehreren Studien wurde die Auswirkung schlechter, nicht ausreichender Personalbesetzung auf die Qualität der Versorgung nachgewiesen. So steigt durch nicht ausrei-

chende personelle Vorhaltung einerseits die Mortalität und andererseits die Anzahl der Komplikationsraten als auch die Zahl der Schäden durch »Nichthandeln« deutlich. Insbesondere Komplikationen, die aus mangelnder Hygiene hervorgehen und Komplikationen, die auf mangelnde Präventionsmaßnahmen zurückzuführen sind, steigen bei schlechter Personalbesetzung an. Häufig werden diese Komplikationen erst lange nach der defizitären Pflegeversorgung sichtbar, wenn es beispielsweise aufgrund geringer Mobilisierung während eines Krankenhausaufenthaltes zu einem Verlust an Selbstständigkeit und Lebensqualität durch individuell eingeschränkte Mobilität kommt.

Aus diesem Grund müssen Personalbedarfsmethoden auch in der Lage sein, die erforderliche Personalbemessung anhand der jeweiligen Versorgungsbedarfe zu ermitteln. Daneben müssen sie einfach in der Anwendung sein und dürfen nicht ein Übermaß an Bürokratie erzeugen. Der Aufwand muss immer in gutem Verhältnis zum jeweiligen Nutzen stehen sonst sind die Instrumente nicht für den Einsatz in der Pflegepraxis geeignet. Bestenfalls werden bereits vorhandene Daten zur Bemessung genutzt, so dass kein gesonderter Erhebungsaufwand anfällt. Eine wesentliche Voraussetzung dafür stellt die Digitaltauglichkeit des zugrundeliegenden Instrumentes dar.

Neben diesen nutzerbezogenen Faktoren müssen sie zuverlässig und valide sein. Das ist insbesondere dann wichtig, wenn sie zur aktiven Steuerung des Personaleinsatzes und/oder der Zuordnung von Pflegeempfänger*innen auf das eingesetzte Pflegepersonal

genutzt werden sollen. Daher müssen sie so gestaltet sein, dass die Ergebnisse nicht durch unterschiedliche Personen verfälscht werden. Das jeweilige Verfahren oder Instrument muss also für die einschätzenden Pflegefachpersonen gut verständlich sein. Will ein Personalbemessungsinstrument nicht einfach eine vorgegebene Anzahl von Pflegefachpersonen verteilen, sondern eine konkrete Aussage zur relativen Zuordnung von Pflegezeit entsprechend vorhandenen Pflegebedarfen machen, so muss bei dessen Entwicklung auch eine Beziehung zwischen den je nach Pflegesituation erforderlichen personellen Anforderungen mit einfließen. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Vorhersehbarkeit möglicher Pflegebedarfe, die sich aus den jeweiligen Zuständen der Pflegeempfänger*innen ergeben. Aus dieser Vorhersagbarkeit kann dann eine Wahrscheinlichkeit abgeleitet werden, mit der ein zeitlicher Versorgungsbedarf eintritt. Nur wenn man auf diese Art und Weise ein Instrument entwickelt, ist es auch in der Lage aufgrund der vorliegenden Versorgungssituation die konkreten Versorgungsbedarfe prospektiv abzuleiten. Viele Personalbemessungsinstrumente orientieren sich jedoch an einer retrospektiven Perspektive, indem sie aus den Versorgungsbedarfen der Vergangenheit eine mögliche zukünftige Versorgungsperspektive ableiten.

Gut funktionierende Personalbemessungsinstrumente können zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen beitragen. Daneben können sie dazu beitragen, die Arbeitsbelastung zu reduzieren und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Wenn sie sicherstellen, dass genügend Personal vorhanden ist, um die anfallenden Aufgaben zu bewältigen, tragen sie dazu bei, Stress und Überlastung zu verringern. Dies führt dann nicht nur zu einer höheren Zufriedenheit der Pflegekräfte, sondern auch zu einer besseren Pflegequalität. Voraussetzung hierzu ist jedoch, dass ihr Einsatz auch konsequent dazu führt, dass bei nicht ausreichend vorhandenem Personal auch die Belastung und mithin die Anzahl

bzw. die Zusammensetzung der von den jeweiligen Pflegefachpersonen versorgten Pflegeempfänger*innen angepasst wird. Nur dann werden die eingesetzten Instrumente im Praxisfeld der Pflege auch akzeptiert. Ein derartig konsequenter Einsatz kann jedoch die schon kritische Versorgungssituation weiter destabilisieren, weil dann Versorgungslücken durch abgelehnte Versorgung entstehen können.

Der Einsatz von Personalbemessungsinstrumenten erfordert teilweise viel Zeit, welche dann jeweils in der direkten Pflegeversorgung der Pflegeempfänger*innen nicht zur Verfügung steht. Daher müssen wir uns zukünftig darauf verlassen dürfen, dass die weiterentwickelten und neuen Instrumente einerseits in der Anwendung einfach und zügig zu nutzen sind und andererseits auch die Vorhersagekraft so gut ist, dass die Personalverteilung zu den jeweiligen Pflegeempfänger*innen weitgehend pflegebedarfsorientiert erfolgt. Nur so kann eine Über- und Unterforderung der zugeordneten Personalressourcen weitgehend ausgeschlossen werden und gleichzeitig eine angemessene Pflegeversorgung gewährleistet werden.

Das vorliegende Werk beleuchtet diese und weitere Aspekte umfassend und differenziert. Die Autoren stellen unterschiedliche Ansätze und Modelle vor, die in verschiedenen Pflegekontexten Anwendung finden. Diese Vielfalt zeigt, dass es keine Einheitslösung gibt, sondern dass jedes Setting seine spezifischen Anforderungen hat, die berücksichtigt werden müssen. Dabei wird auch auf innovative Ansätze eingegangen, die neue Wege in der Personalbemessung aufzeigen und Impulse für die Weiterentwicklung geben.

Viele der vorgestellten Verfahren und Instrumente sind von normativer Natur und haben wenig mit der eigentlichen prospektiven Versorgungsbedarfslage zu tun. Dennoch geben sie in den eingesetzten Einrichtungen eine Orientierung zur Allokation des vorhandenen Personals. Wichtig wäre, dass die eingesetzten Personalbemessungsverfahren hin-

sichtlich ihrer Auswirkung auf die Pflegequalität untersucht werden.

Abschließend soll betont werden, dass die Diskussion um die richtige Personalbemessung ein kontinuierlicher Prozess ist, der ständige Evaluation und Anpassung erfordert. Die im Buch vorgestellten Ansätze und Modelle sind ein wichtiger Schritt in diese Richtung, doch es ist ebenso wichtig, dass wir weiterhin offen für neue Ideen und Entwicklungen bleiben. Die Pflege ist ein dynamisches Feld, das sich ständig weiterentwickelt, und es liegt an uns allen, diese Entwicklung aktiv mitzugestalten.

Ich danke den Herausgeber*innen, den Autor*innen und allen Beteiligten für ihre wertvolle Arbeit. Dieses Buch leistet einen bedeutenden Beitrag zur Weiterentwicklung der Pflegepraxis und des Pflegemanagements und bietet sowohl praxistaugliche Informationen als auch wissenschaftliche Hintergründe. Ich bin mir sicher, dass es den Leser*innen wertvolle Anregungen und Erkenntnisse für ihre tägliche Arbeit bietet.

Dr. Markus Mai, Präsident der Pflegekammer Rheinland-Pfalz

Vorwort und Erfahrungen der Herausgeber

Liebe Leserinnen und Leser,
wer sich mit der Pflegepersonalbemessung in Deutschland beschäftigt, wird vermutlich ziemlich schnell überfordert sein. Es gibt eine Vielzahl von Regelungen und die Thematik wird noch komplizierter, wenn man (fast) alle Sektoren in denen professionelle Pflege sattfindet, also Krankenhaus, Langzeitpflege und psychiatrische Pflege, betrachten möchte. Basierend auf diesem Sachverhalt ist somit das Ziel des Buches schon beschrieben, nämlich eine fundierte und differenzierte Übersicht zu den bestehenden Pflegepersonalbemessungsregeln in Deutschland zu geben.

Was zunächst relativ einfach klingt, entpuppt sich – um im modernen Sprachgebrauch zu bleiben – als »rabbit hole«, in dem man sich auch schnell verirrt. Daher ist dieses Buch mehr als nur eine Übersicht bestehender Gesetze und Verordnungen, die alleine für die Anwendung der Instrumente sicher nicht verständlich gewesen wären. Vielmehr war es uns im Buch ebenso wichtig auch die Vergangenheit, die Hintergründe und wo möglich auch die Zukunft in den Blick zu nehmen. Ganz bewusst haben wir uns für die bereits drei genannten Sektoren, Krankenhaus, Langzeitpflege und psychiatrische Pflege, entschieden und haben dies um ein Kapitel zu »Perspektiven auf die Pflegepersonalbemessung« ergänzt.

Dieses Buch ist daher ein Übersichtswerk, verbunden mit den relevanten Hintergründen sowie einem theoretischen Grundgerüst zu jedem Instrument. Dabei kann es trotzdem nur um Grundlagen gehen, denn alle Instrumente vollumfänglich zu erklären, wäre nicht besonders lesefreundlich und würde jeglichen

Rahmen sprengen. Daher ist dieses Buch als Einstieg und als Übersicht der verschiedenen Instrumente angelegt.

Zwangsläufig ist diese Übersicht ggf. nicht mehr ganz aktuell, wenn Sie dieses Buch vor sich haben, denn – so wie jedes System – ist auch die Pflegepersonalbemessung von stetigen Veränderungen geprägt, was ja prinzipiell gut ist. An der einen oder anderen Stelle könnten sich daher bereits bei Drucklegung Veränderungen ergeben haben, obwohl wir sehr um Aktualität bemüht waren. Dennoch wird dieses Herausgeberwerk hilfreich sein, manches einfach nachzulesen oder wenn Sie beruflich, in der Lehre oder als Quereinstieg mit dem Thema beschäftigt sind, die Möglichkeit bieten, in die Themen hereinzukommen.

Auch wenn Sie persönlich von der »Pflegepersonalbemessung« betroffen sind und gerne verstehen wollen, was da eigentlich passiert und wie das alles funktioniert, bietet sich dieses Buch zur Meinungsbildung ebenso an.

Meinungsbildung ist auch ein gutes Stichwort, denn alle Autorinnen haben auch eine persönliche Note aus ihrer ganz persönlichen Perspektive und Betroffenheit eingebracht. Dass die dargestellten Perspektiven daher auch als Diskurs zu verstehen sind, ist uns ein wichtiges Anliegen. Daher sind verschiedene Beiträge dieses Buches zu dem gleichen Instrument so gestaltet, dass genau dieser Diskurs zum Vorschein kommt.

Es sei weiterhin auf ein paar Besonderheiten hingewiesen, die uns im gesamten Prozess aufgefallen sind und die es auch wert sind geteilt zu werden:

Es gibt in Deutschland wohl keine andere Berufsgruppe, die derart viele Regelungen hat, mit der das Ziel »ausreichende Personalausstattung« erreicht werden soll. Dabei liegt die Betonung auf *Soll*, denn das ist an der ein oder anderen Stelle durchaus in Frage zu stellen. Darauf folgt aber auch ein bürokratischer Aufwand, so dass in manchen – oder besser schlechtesten – Fällen viele verschiedene Daten für das gleiche Ziel gemeldet werden müssen, nur eben nochmals anders.

Das führt zu der nächsten Erkenntnis: Es gibt keinen Konsens in der Pflegepersonalbemessung. Die Systeme variieren zum Teil sehr stark, so dass nicht zu behaupten wäre, dass sich eine Methode durchgesetzt hätte. Auch der Grad der Operationalisierung, insbesondere was eigentlich gemessen wird und in welcher Art und Weise, verbunden mit dazugehörigen Sanktionsmechanismen sind sehr vielfältig.

Besonders deutlich wird dies in Krankenhäusern bzw. der Krankenhauspflege: Es gibt einen deutlichen Überhang im Vergleich zu den anderen Sektoren. Das zeigt sich auch im Buch, da dieser Bereich von sehr vielen Regelungen geprägt ist. Der Begriff der »Regelungswut« erscheint hier durchaus passend. Das andere Extrem stellt in diesem Zusammenhang die ambulante Pflege dar. Dort gibt es, vom Finanzierungssystem der Pflegedienste und daran gekoppelte Qualifikations- und Zeitvorgaben abgesehen, im Prinzip kaum Regelungen.

Viele Regelungen führen auch zu einer deutlichen Einschränkung in der Flexibilität des Personals bzw. der Personalplanung und am Ende läuft es häufig auf die Frage hinaus: Wo soll eigentlich das Pflegepersonal herkommen, welches durch die Instrumente errechnet wird?

Darauf geben die Instrumente selbstverständlich keine Antwort. Dies wäre dann auch

Aufgabe der eigenen Berufsgruppe, der Politik und der gesamten Gesellschaft. Aus den Instrumenten der Personalbemessung wären aber idealerweise Rückschlüsse zu ziehen und weitere Maßnahmen abzuleiten: Zum Schutz der Patientinnen und Patienten und ebenso des Pflegepersonals, denn genau dafür gibt es ja eigentlich eine Pflegepersonalbemessung.

Am Ende dieses kurzen Vorworts bleibt festzuhalten, dass auch wir als Herausgeber keine Patentlösung für die ideale Pflegepersonalbemessung haben – das war aber auch nicht der Ansatz dieses Buches. Wir sind im Verlauf des Prozesses durchaus erstaunt gewesen, wie facettenreich, vielfältig, interessant und auch diskussionswürdig der Umgang mit der Pflegepersonalbemessung in Deutschland ist.

Es zeigt sich auf alle Fälle noch sehr viel Potenzial für die Pflegeforschung, was sicherlich einen Wunsch am Ende darstellt: Die Forschung zu Auswirkungen der Pflegepersonalbemessung in Deutschland muss vorangetrieben und gefördert werden. Über Effekte der Pflegepersonalbemessung innerhalb Deutschlands ist viel zu wenig bekannt, obwohl es sehr viele Instrumente gibt. Diesen Widerspruch anzugehen, wäre für eine pflegepolitische Agenda, und ebenso für die Berufsgruppe, verheißungsvoll.

Abschließend bedanken wir uns mehr als herzlich bei allen Autorinnen und Autoren, die dieses Übersichtswerk erst zu dem gemacht haben, was es ist. Sie alle haben mit ihrer Expertise eine Diskussion eröffnet, die sich zu lesen lohnt, besonders auch mit Blick über den eigenen Tellerrand hinaus. Ihnen als Leserinnen und Leser wünschen wir ebenso viel Freude beim Durchlesen und dass dieses Buch Ihnen für Ihr eigenes Wirken eine gute Unterstützung bietet.

Arne Evers und Martin Pohlmann