

Geleitwort

Pflege – das Wort klingt nach Fürsorge, Nähe und Menschlichkeit. Das alles ist großartig, keine Frage. Doch wer genauer hinschaut, erkennt weit mehr: Pflege ist eine der wirkungsvollsten Zukunftsinvestitionen, über die unsere Gesellschaft verfügt. Pflege schafft Werte, die sich in Lebensqualität, Gesundheit, Teilhabe und schließlich auch in ökonomischer Stabilität ausdrücken. Genau hier setzt dieses Buch an. Es zeigt, dass Professionalität in der Pflege nicht nur eine Frage des Herzens, sondern ebenso eine der klaren Strategie, des Leaderships und der evidenzbasierten Steuerung ist.

Die Autorinnen und Autoren spannen einen Bogen von den großen demografischen und technischen Umwälzungen hin zu den mikropsychologischen Abläufen am Patientenbett. Auf diese Weise machen sie deutlich, dass zukunftsfähige Pflegeorganisationen ihren Erfolg nicht zufällig erzielen: Sie bauen auf strukturelles Empowerment, transformationale Führung und ein Mindset-Training, mit dem Pflegefachpersonen als unverzichtbare Expertinnen und Experten ernstgenommen werden. Wer insbesondere die Kapitel zu Dualer Führung (► Kap. 1.3), TeamProzessPerformance (► Kap. 2.3) oder Neuroleadership (► Kap. 3.2) liest, erkennt schnell: Hier wird kein vages Ideal entworfen, sondern ein belastbares Modell für Wertschöpfung im 21. Jahrhundert.

Warum lohnt es sich, sich auf diese Lektüre einzulassen? Erstens, weil das Buch Pflege nicht als Kostenfaktor, sondern als Renditequelle für Gesellschaft und Individuum begreift. Jede gelungene Pflegeintervention spart Folgekosten, reduziert Komplikationen und stärkt die Selbständigkeit der Menschen. Zweitens, weil es konkrete Instrumente liefert: Aufgaben- und Kompetenzmatrizen, agile Besprechungsdesigns, Kennzahlendashboards und nicht zuletzt den Leadership Performance Navigator. Diese Tools zeigen, wie sich der – nur auf den ersten Blick – abstrakte Anspruch »Pflege führt« in messbare Ergebnisse übersetzen lässt.

Gleichzeitig verschweigt das Werk die bestehenden Stolpersteine nicht: veraltete Hierarchien, Silo-Denken, »chronische Konferenzitis« oder das Fehlen belastbarer Outcome-Daten. Doch anstatt bei der Problembeschreibung stehen zu bleiben, liefert es erprobte Lösungen. Jedes Kapitel schließt mit praxisnahen Beispielen, Checklisten oder Quick-Wins, so dass die Leserinnen und Leser unmittelbar in den Transfer gehen können. Denn bei aller fachlichen Tiefe bleibt das Werk nah an der täglichen Praxis: Die Fallvignetten aus Krankenhaus, Langzeit- und ambulanter Pflege beweisen, dass die beschriebenen Konzepte nicht theoretische Luftschlösser sind, sondern bereits heute funktionieren. Die Leserinnen und Leser werden dazu eingeladen, sich selbst als »Intrapreneurinnen« und »Intrapreneure« der Pflege zu

begreifen – also als unternehmerisch denkende Kraft, die den Wandel gestaltet, statt ihn bloß zu erdulden.

Wer somit verstehen will, weshalb Pflege der vielleicht unterschätzteste Innovationsmotor unserer Zeit ist, findet hier Antworten – und Werkzeuge, um sofort zu starten. Dieses Buch ist eine Einladung, Pflege neu zu denken: als humane Hochtechnologie, als gesellschaftliches Rückgrat und als unternehmerische Wertquelle.

Fest steht: Pflege ist längst mehr als eine Dienstleistung am Krankenbett – sie ist eine Würde-Technologie, die den Kern menschlicher Existenz berührt und dabei gesellschaftliche Zukunft gestaltet. Kaum ein Beruf, so zeigen es auch meine eigenen Studien, bedarf so fundamental der Würde wie die Pflegeprofession. Würde ist ihr Ziel- und zugleich ihr Ausgangspunkt, weil ihr Wert einzig in gelungenem Handeln sichtbar wird. Diese Haltung schneidet Visionen auf das Machbare zu- recht und verhindert, dass wir uns im Diskurs erschöpfen, statt zu handeln.

Ebenso wichtig: Technologie ist in diesem Zukunftsbild kein Jobkiller, sondern ein Frei-Zeit-Generator. Robotik hebt, reicht, desinfiziert. Künstliche Intelligenz erstellt individuelle Pflegepläne, transkribiert Gespräche in Echtzeit und warnt vor Risiken, bevor sie klinisch manifest werden. Die Angst, von der Technik ersetzt zu werden, begegnen wir mit »Optimismut«, dem mutigen Optimismus, Technik als Entlastung und Sinnverstärker zu verstehen, der mehr Zeit für persönliche, zwischenmenschliche Zuwendung schafft. Denn Empathie, Spontaneität und menschliche Interaktion lassen sich nicht outsourcingen, sie bleiben das Alleinstellungsmerkmal der Profession.

Mit der wachsenden Präsenz digitaler Systeme treffen Digital Natives jedoch auf tradierte Hierarchien. Ihr Gehirn ist geübt, Entscheidungen blitzschnell zu treffen, hierarchisches Taktieren hingegen schreckt sie ab. Wo Autorität nicht aus Titeln, sondern aus ko-kreativer Kompetenz erwächst, entsteht der Generationenpakt, der Erfahrungen der Babyboomer mit der Experimentierlust junger Kolleginnen und Kollegen vernetzt. Lern- und Arbeitsformen werden flexibel, personalisierte Weiterbildung wird zum Standard, weil die KI erstmals ermöglicht, individuelle Wissenspfade in Echtzeit anzubieten.

Führung verändert sich damit zwangsläufig: Entscheidungen werden logisch vorbereitet und limbisch gefällt – ohne die Freigabe des limbischen Systems gibt es kein Wollen und Handeln. Neuroleadership nutzt diese Erkenntnis, um Motivation nicht mehr über reine Instruktion, sondern über Sinn, Beteiligung und emotionales Commitment zu erzeugen. Die Magnet-Logik der Pflegeorganisation – evidenzbasierte Praxis, strukturelles Empowerment, geteilte Governance – wird auf diese Weise zum Resonanzraum, der Talente anzieht und hält.

Die Pflege der Zukunft ist damit weder romantische Nahversorgung noch kalte Technokratie. Sie ist vielmehr ein hochdynamisches Ökosystem, in dem Würde zur systemischen Rendite wird, Vernunft den Kurs hält und Optimismus die Energie liefert. Entscheidend ist, dass wir nicht auf ein Morgen warten, das sich von selbst entfaltet. Nein, wir gestalten dieses Morgen selbst – in jeder Schicht, in jedem Projekt, in jeder Entscheidung, die zeigt, dass Pflege nicht »Geld frisst«, sondern Zukunft schafft. Wenn uns dieser Gedanke leitet, hebt jede Handreichung den

Wert des menschlichen Lebens, und jede Investition in Pflege wird zum Gewinn für alle Beteiligten.

Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich eine inspirierende, gewinnbringende Lektüre.

Prof. Dr. Thomas Druyen
Präsident der opta data Zukunfts-Stiftung

Vorwort der Autoren

Pflege ist im Aufbruch und das Bild der Pflege im radikalen Umbruch.

Die anspruchsvolle wirtschaftliche Herausforderung in den Kliniken und Pflegeeinrichtungen, eine enorm verstärkte Leistungsverdichtung im pflegerischen Alltag, fachliche und technische Innovationen in immer kürzeren Entwicklungszyklen, die demographischen Verschiebungen und der globale Fachkräftemangel in den Industrienationen – all diese Entwicklungstrends fordern die Pflege in unserer Zeit in einer nie dagewesenen Weise heraus. Hinzu kommt die Veränderungen der Ausbildung der Gesundheits- und Krankenpflege mit dem Fokus auf Generalistik sowie die zunehmende Akademisierung.

Erkennt die Pflege ihre einzigartige Expertenrolle in dieser Entwicklung? Gelingt es ihr, teilweise in Überwindung eigener Zweifel, teilweise in der Auseinandersetzung mit Widerständen und Akzeptanzproblemen bei anderen, diese herausragende Expertenrolle fachlich zu profilieren und souverän in der Führungsorganisation zu etablieren?

Das sind rhetorische Fragen, denn die Antwort ist klar: die Neupositionierung der Pflege in Deutschland ist alternativlos, hat schon längst begonnen und wird in den nächsten Jahren weiter unaufhaltsam forschreiten. Allerdings: da ist noch viel Luft nach oben. In der aktuellen Krise unseres Gesundheitswesens liegen enorme Chancen für die Pflege!

Pflege wird weitere wichtige Zukunftsaufgaben in unserem Gesundheitssystem wahrnehmen. Dazu zählt sicher eine evidenzbasierte Darlegung der Pflege in der Versorgungsqualität der Kliniken und Pflegeeinrichtungen, u.a. auch in ihrem elementaren Beitrag zur medizinischen Ergebnisqualität bei Patienten und Patientinnen, Bewohnern und Bewohnerinnen bzw. Kunden und Kundinnen. Dazu zählen u.a. aber auch die weitere Entwicklung der Professionalität und Akademisierung im Heilen, Pflegen und Begleiten, ein neues transformationales Verständnis von Führung, die Einführung neuer agiler und digitaler Arbeitsformen im Bereich von New Work und digitaler Transformation, der Einsatz robotikasselter Pflegetechnologie, die Etablierung neuer Formate interprofessioneller Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit anderen Berufsgruppen und vieles mehr.

Da die Pflege als größte Berufsgruppe nah an den Patienten, Bewohnern und Kunden, mitten in den Kernprozessen, Schnittstellen und Schaltstellen der Organisation arbeitet, muss sie zumindest in der patientennahen klinischen Organisation »in Führung gehen«. Wer sonst?

Aber diese Logik ist noch lange nicht vollständig in unserem Organisationsverständnis angekommen. Dabei soll Pflege führen und ihre zentrale Rolle in der

klinischen Organisation »auf Augenhöhe« unter voller Anerkennung der spezialisierten fachlichen Expertise anderer Berufsgruppen wahrnehmen.

Pflege braucht jenseits von pflegefernen Finanzierungssystematiken wie medizinischen Fallpauschalen ein eigenständiges pflegespezifisches Leistungs- und Abrechnungsrecht. Pflege braucht ein profiliertes Berufsrecht sowie funktionierende landes- und bundesweite Pflegekammern. Pflege braucht keine aus der Not der Pandemie geborenen Legenden von Pflegehelden und Pflegeengeln, sie braucht vor allem nachhaltige politische, soziale und professionelle Anerkennung. Pflege braucht mehr Akademisierung, Forschung und Entwicklung. Pflege braucht eine technologische und digitale Qualifizierungsstrategie. Pflege braucht neue professionelle auch internationale Rekrutierungskonzepte angesichts des Fachkräfte- mangs. Pflege braucht neue Organisationskonzepte und Unternehmenskulturen. Pflege braucht ein neues Leadership und zukunftsorientiertes Image!

In diesem Fachbuch steht die Führung im Mittelpunkt. Unser Leadershipkonzept der Pflege ist in den Praxisbeispielen eher an der stationären Krankenhausversorgung orientiert. Die originären Führungskonzepte dieses Buches gelten aber für die Pflege im Allgemeinen, d. h. auch für Reha-Pflege, stationäre Altenpflege, ambulante und teilstationäre Pflege, Tages- und Kurzzeitpflege, Spezialpflegeeinrichtungen usw.

Dieses Werk möchte dazu beitragen, dass Pflege souverän in Führung geht und ermuntern zu »Leadership mit Leidenschaft!«

Thomas Röhrßen und Martina Oldhafer