

## Vorwort zur zweiten Auflage

### Professionalität, Wertschätzung, Anerkennung und Stolz – für Pflegearbeit so wertvoll wie eh und je

*„PflegeWert macht Pflege wert. Das Buch gibt sinnvolle und praktikable Hinweise, wie Pflegenden wertgeschätzt werden können. Die Ergebnisse des Buches basieren auf einer Untersuchung im ambulanten und teil-/vollstationären Pflegesektor und sind dennoch auf viele andere Bereiche der Pflege übertragbar wie z. B. Akutkrankenhäuser.*

*Für den Managementbereich sollte es Pflichtlektüre sein ...“,* so ein/e unbekannte/r Online-Rezensent/in zur ersten Auflage des PflegeWert-Buches im Jahr 2012.

Das Thema unseres Buches von 2012 – eine Verbesserung für die Wertschätzung der Arbeit der Pflegekräfte in Deutschland – hat seither nicht an Aktualität verloren. Deswegen freuen wir uns, dass der medhochzwei Verlag sich entschieden hat, dieses Buch neu aufzulegen.

Die Arbeit der Pflegekräfte in Deutschland wird in unserer alternden Gesellschaft immer wichtiger. Bis zum Jahr 2030 wird die Anzahl der Pflegebedürftigen in Deutschland auf 3,5 Mio., bis zum Jahr 2050 sogar auf bis zu 5 Mio. steigen. Prognosen bezüglich des bevorstehenden Pflegefachkräftemangels fallen, in Abhängigkeit von den betrachteten Indikatoren für die Entwicklung der Pflegefachkräftezahl in Deutschland, unterschiedlich aus: Je nach Höhe der zugrunde gelegten Pflegefallwahrscheinlichkeit, dem Verlauf der Beschäftigungsstruktur in der Altenpflege und der relativen Inanspruchnahme unterschiedlicher Pflegeformen werden mehr oder weniger starke Personallücken erwartet. Unstrittig aber ist, dass ohne eine breite Wertschätzung der Arbeit der Pflegekräfte in der Gesellschaft und in den verschiedenen Einrichtungformen eine gute professionelle Pflege in Deutschland für die Zukunft nur schwer vorstellbar erscheint.

Viele Beschäftigte in der stationären Altenpflege leiden unter dem Fachkräftemangel und den knappen Personaldecken. Sie hätten gerne mehr Zeit für die Alltagsgestaltung und personenorientierte Versorgung der Pflegebedürftigen und suchen nach Unterstützung für ihre Alltagsarbeit.

Im Verbundvorhaben *PflegeWert* wurde die Arbeitsrealität von Pflegekräften in der stationären Altenpflege unter den Gesichtspunkten von Arbeitszufriedenheit, Wertschätzung

und Stolz beispielhaft untersucht. Darauf aufbauend wurden Vorschläge und Instrumente entwickelt, wie Wertschätzung und Stolz in diesem Berufsfeld, aber auch in der (sozialen) Dienstleistungsarbeit insgesamt verbessert werden können. Dabei wurde davon ausgegangen, dass das Konstrukt Produzentenstolz aus der Produktionsfacharbeit mit entsprechenden Anpassungen auf die soziale Dienstleistungsarbeit übertragbar ist.

Im Laufe der Analysen und Diskussionen im Projektverbund *PflegeWert* und darüber hinaus haben wir die Erkenntnis gewonnen, dass sich Produzentenstolz in der sozialpflegerischen Dienstleistungsarbeit von einer positiven Emotion zu einer dauerhaften Einstellung entwickeln kann, wenn auf den folgenden fünf Wertschätzungsebenen wertschätzendes Verhalten kontinuierlich erfahren wird:

- Selbst-Wertschätzung aus einer fachlich guten und transparenten Arbeit,
- Erleben von Wertschätzung aus einer guten Kommunikationsbeziehung mit den Kundinnen bzw. Kunden und ihren Angehörigen,
- Wertschätzung durch Team und Vorgesetzte,
- Wertschätzung als Bestandteil der Organisationskultur und
- Wertschätzung durch Gesellschaft und Umwelt.

In diesem Buch beschreiben wir, wie das Projektteam zu diesen Überzeugungen gelangen konnte und geben Hinweise, wie in den Einrichtungen, aber auch in Bezug auf die Gesellschaft agiert werden sollte, um Wertschätzung für die Arbeit der Pflegekräfte in einem kontinuierlichen Prozess aufrecht zu erhalten und zu verbessern.

Da diese Aufgabe in der Zukunft eher noch an Wichtigkeit gewinnen wird, freuen wir uns über die bleibende Aktualität dieses Buches und wünschen Ihnen wertvolle Erkenntnisse beim Lesen.

*Für die Herausgeber/innen*

*Paul Fuchs-Frohnhofen und Michael Isfort*

## Vorwort des KDA zur zweiten Auflage

Das Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA) gibt sehr gerne eine 2. Auflage der Studie heraus. Das Thema Fachkräftemangel in der Pflege hat sich zugespitzt, der öffentliche Diskurs zeugt davon. Im Prinzip überrascht die ganze Problemkonstellation, denn wir haben kein Erkenntnis- und Wissensproblem. Die Studien, die dargelegt haben, was die zentralen Determinanten des Fachkräftemangels in der Pflege sind, sind Legende. Und dass alles komplex ist, ist trivial. Es handelt sich um eine Verschachtelung mehrerer Faktoren. Auch wissen wir daher, quasi deduzierbar, woran wir „schrauben“ müssen. Der Gesetzgeber ist hier ebenso gefordert wie ein modernes Demografiemanagement der Arbeitgeber, aber auch die Einstellung der Bürger\*innen unserer Gesellschaft.

Allerdings mag die bildsprachliche Formulierung des „Schraubens“ ein Problem anzeigen: Das Bild ist zu technisch gedacht. Das Problem liegt ja gerade darin, dass es sich eben auch um einen Kulturwandel handelt. Damit ist nicht nur der Wandel in den Köpfen gemeint. Es geht tiefer. Neben dem Geist (Intellekt) ist die Seele (in manchen Kulturen sagt man: das Herz) angesprochen. Wie gehen wir mit der Würde des alten Menschen um? Und wie „wertschätzen“ wir die Professionen (und die freiwillig Engagierten), die ihr Arbeitsleben (und ihre freie Zeit) diesem Bedarf widmen?

Offensichtlich müssen wir oftmals tiefer ansetzen, um Problemlösungen oder gar innovative Veränderungen zu bewirken. Es geht um die Regeln unseres sozialen Miteinanders. Es geht um die Art und Weise, wie wir denken, wahrnehmen, handeln.

Die Menschen haben das Recht zu sagen: Das kann ich, will ich nicht (selber machen). Aber wenn wir uns dann freuen, wenn es andere tun: Sollten wir dann nicht die notwendige Wertschätzung aufbringen, sodann auch die Ressourcen? Wohlverstanden: Es geht nicht um billiges Moralisieren. Es geht, funktional gesehen, um die Grammatik des Gelingens unseres Zusammenlebens.

Die Neuauflage des Projektberichtes *PflegeWert* ist ein positives Beispiel für den nachhaltigen Einsatz und vernetzten Nutzen von Fördermitteln des Bundes. Die Veröffentlichung ist ein aktueller und zielgerichteter Beitrag dazu, die öffentliche Wertschätzung von Pflegekräften zu verbessern. Dies ist auch ein Ziel der Konzentrierten Aktion Pflege, an der das Kuratorium Deutsche Altershilfe aktiv mitwirkt.

*Frank Schulz-Nieswandt*

*Vorstandsvorsitzender Kuratorium Deutsche Altershilfe*

## Professionalität und Dienstleistungsarbeit aus der gesamtgesellschaftlichen Perspektive der Forschungsförderung. Ein Geleitwort

In Deutschland haben Menschen in den vergangenen 30 Jahren im Durchschnitt sieben Jahre Lebenszeit hinzugewonnen. Der demografische Wandel tut sein Übriges, um die Zahl von Senioren in unserer Gesellschaft anwachsen zu lassen. Eine höhere Lebenserwartung muss nicht stellvertretend für Krankheit und Pflegebedürftigkeit stehen, aber in hohem Alter ist die Wahrscheinlichkeit dafür dennoch höher. Das bedeutet für viele Menschen in unserer Gesellschaft: angewiesen sein auf professionelle Hilfe. Ob stationär, in häuslicher oder ambulanter Pflege; die Zahl pflegebedürftiger Menschen nimmt zu. Auch wenn die Altenpflege dem Anstieg nicht gleichermaßen folgt, zählt sie zu den besonders stark wachsenden Dienstleistungsbranchen in Deutschland. Die Zahl der Beschäftigten bei ambulanten Pflegediensten und stationären Pflegeeinrichtungen liegt inzwischen bei deutlich über eine Million Personen. Für Pflegekräfte wie zu pflegende Menschen gilt gleichermaßen: Dienstleistungen sind an dieser Stelle unmittelbare Arbeit am und mit Menschen und von besonderer Bedeutung.

Professionalität, Wertschätzung, Anerkennung und Stolz sind Ressourcen für gute und motivierte Dienstleistungsarbeit sowie hohe Dienstleistungsqualität. Ein Lächeln, eine Geste oder kleine Aufmerksamkeit können oftmals der entscheidende Auslöser dafür sein, dass Kundinnen und Kunden zufrieden mit einer Pflegedienstleistung sind – aber erst gepaart mit medizinisch-technischem und interaktivem Fachwissen, auf der eine Fachkraft eine Pflegesituation bewertet, ist dies die Grundlage für eine rundum professionelle Dienstleistung. Gerade in der Pflegebranche verbinden sich Professionalität und ein wissensintensiver fachlicher Hintergrund mit hoher empathischer und sozialer Kompetenz.

Die Erwerbstätigkeit der Zukunft wird maßgeblich von Dienstleistungen und von Dienstleistungsarbeit bestimmt sein – doch welches Leitbild oder welche Leitbilder gibt es für diese Arbeit? Sind Leitbilder in der heutigen Zeit noch wichtig, um handlungsleitend für die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteure sein zu können? Wenn Dienstleistungen von zunehmender Bedeutung für Wirtschaft und Arbeitsmarkt sind, wie wichtig wird Dienstleistungsarbeit genommen, wie viel sind uns, sind den Unternehmen Dienstleistungen wert? Gehören Wertschätzung, Anerkennung, Professionalität und Stolz (bereits) zum Wertekanon der „Dienstleistungsgesellschaft“?

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hatte diese und weitere Fragen im Rahmen des Forschungsprogramms „Innovationen mit Dienstleistungen“ mit dem Förderschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ in veränderten und neuen Kontexten aufgegriffen. Wenn Arbeit mehr ist, als nur Geld verdienen, dann schließt sich die generelle Frage nach den Bedingungen und Voraussetzungen gelingender Arbeit an, dass Arbeit nicht zum Müßiggang wird, sondern auch zur Quelle für Innovation, Zufriedenheit und Stolz. Professionalisierung für Dienstleistungsarbeit bedarf einer hohen Fachqualifikation. Da Dienstleistungsarbeit oftmals unter Unbestimmtheit und hohem Menschenbezug erfolgt, kommt es für die Beschäftigten in erheblichem Maße darauf an, so weit geschult zu sein, mit den daraus resultierenden Situationen gleichermaßen selbstbewusst wie einfühlsam umgehen zu können. Damit befindet sich das Thema des Förderschwerpunkts im Zentrum der gesellschaftspolitischen Debatte um die Gestaltung von guter Arbeit, auskömmlicher Beschäftigung und qualitätsorientierten Dienstleistungen.

Viele Dienstleistungstätigkeiten und -berufe stehen trotz ihrer hohen gesellschaftlichen Bedeutung im Schatten der gesellschaftlichen und sozialen Wertschätzung. Dazu gehören die Pflegebranche und insbesondere Dienstleistungen in der „Seniorenpflege“. Die Bedeutung dieses Bereichs spiegelt sich auch darin wider, dass die Zahl der pflegebedürftigen Menschen kontinuierlich steigt, während die Anzahl der Pflegekräfte dem Anstieg nicht folgt und eine Disproportion zwischen Bedarf und Verfügbarkeit von Pflegekräften erzeugt. Pflege ist in besonderem Maße eine Vertrauensdienstleistung, die eine hohe Prozess- und Leistungsqualität sowie Kontinuität und Verlässlichkeit erfordert. Zusätzlich zu den ohnehin knappen Pflegekräften kann Pflegearbeit dann noch schnell „zerrieben“ werden zwischen der Arbeit am und mit dem Menschen auf der einen Seite und umfangreichen Berichts- und Dokumentationspflichten, einer „nachholenden Taylorisierung“ und knappen Zeitvorgaben auf der anderen Seite. Diese Entwicklungen erzeugen eine Diskrepanz zwischen Berufserwartung, Berufsstolz und Berufspraxis bei den Pflegekräften. Wenn Mitarbeitende die Bedürfnisse der zu Pflegenden bezüglich individueller Aufmerksamkeit und Förderung sowie persönlicher Zuwendung und sozialer Betreuung dämpfen müssen, ist professionelle Arbeit kaum noch möglich.

Dienstleistungen im Spagat der Wahrnehmung zwischen entweder „einfacher“ oder „wissensintensiv-akademischer“ Arbeit stehen dabei im Pflegebereich noch vor einer weiteren gesellschaftlichen Diskussion: Inwieweit können oder sollen für bestimmte Dienstleistungen Maschinen eingesetzt werden? Technisch gesehen gibt es zahlreiche Tä-

tigkeiten, die nicht mehr notwendigerweise vom Menschen ausgeführt werden müssen, sondern von einem Pflegeroboter übernommen werden können. Dennoch finden diese in Deutschland deutlich geringere Akzeptanz als im asiatischen Raum. Inwieweit ermöglicht die technische Entwicklung eine Unterstützung für die bisher vom Menschen erbrachte Dienstleistung, inwieweit wird dies von zu Pflegenden akzeptiert und inwieweit beeinflusst die Entwicklung den Arbeitsmarkt? Was bedeutet dies für Fachkräfte? Neue Fragen, für die erst der Diskurs auf gesellschaftlicher und politischer Ebene Antworten geben kann.

Das BMBF-Verbundvorhaben *PflegeWert* setzte mit seinen Ergebnissen einen Meilenstein in der Forschung um Anerkennung und Wertschätzung von Pflegedienstleistungen wie auch der Unterstützung in der täglichen Arbeit durch zielgerichtete Handlungsempfehlungen. Sie zeigten auf: Wertschätzung und Stolz auf die geleistete Arbeit sind möglich. Auf nachahmenswerte Weise wurde das Thema der professionellen Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungserbringung in die Fachöffentlichkeit transportiert und zugleich in Unternehmen Weichen für eine wertschätzende Personalentwicklung für ihre Beschäftigten gestellt. Die Ergebnisse haben einen hohen Gebrauchswert, denn sie zeigen, wie Veränderungen möglich sind. Wertschätzender Umgang in der Arbeit, wertschätzende Führung und wertschätzende Pflege als Dienstleistung schaffen beste Voraussetzungen für zufriedene und motiviert arbeitende Beschäftigte. Gesellschaftliche Wertschätzung der Pflege und Kompetenzkommunikation nach innen und außen stehen in einem engen Bezug. Für die beteiligten Unternehmen zahlte sich dies aus: Wertgeschätzte Beschäftigte pflegen einen wertschätzenden Umgang mit ihren „Kundinnen“ und „Kunden“ (ob Bewohnerschaft der Einrichtung oder deren Angehörige) und trugen somit zum Reputationsgewinn der Branche bei.

Auch das erarbeitete Memorandum „Den Wert von Pflegearbeit schätzen“ hat an Aktualität nicht verloren. Darin wird manifestiert, dass Dienstleistungsqualität in der Pflege nach Dienstleistungskönnern verlangt: fachlich fundiert und empathisch und in strukturierte Dienstleistungsprozesse eingebunden, sind die Bedingungen, die für gute Dienstleistungsarbeit sorgen. Wertschätzende Arbeitsstrukturen können diesen Sektor attraktiv für dringend benötigte Arbeitskräfte machen und sichern die Qualität der Dienstleistungsprozesse. Dies sind auch entscheidende Schritte, das Fachkräfteproblem grundsätzlich anzugehen. Mit dem seit 2019 in Kraft getretenen Pflegepersonal-Stärkungsgesetz ist seitens der Bundesregierung ein weiterer Schritt vollzogen, um Pflegekräfte zu unterstützen, wie auch die Ausstattung von Pflegeeinrichtungen zu fördern.

Die Nachfrage nach wegweisender Information und Handlungsanleitungen in der Branche ist weiterhin gegeben. Die starke Resonanz auf die Veröffentlichungen von Pflege-Wert sind der beste Beleg für die Aktualität des Themas und den weiterhin hohen Bedarf an Informationen – daher wünschen wir auch diesem nach wie vor aktuellen Nachdruck, dass er mit dem gleichen Elan wie die erste Auflage zur Verbreitung von Erkenntnissen und guten Beispielen in Wissenschaft und in Unternehmen beiträgt.

*Dr. Claudio Zettel*

*Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V., Projektträger, Bonn*

*Klaus Zühlke-Robinet*

*Bonn*