

## BÜROKRATIE-ABBAU

## Einfach besser

■ Christian Tölken

*Zwischen 70.850 und 316.100 vollzeitbeschäftigte Pflegekräfte führen Dokumentationen und bedienen Computer. Bürokratie gemessen an der gesamten verfügbaren Arbeitszeit in der Pflege schwankt je nach Untersuchung zwischen 13 und 58 Prozent. Der Zeitaufwand wird mit minimal 16 Minuten und maximal 35 Minuten pro Bewohnerin oder Bewohner und Tag angegeben. Eine Prozessperformance kann helfen, vorhandene Ressourcen besser einzusetzen.*

Pflege ist Schwerstarbeit. Und deshalb ist es kein Wunder, dass eine ausgebildete Pflegekraft im Durchschnitt nur sechs Jahre zur Verfügung steht. Jede zweite Pflegekraft denkt mehrfach im Jahr daran, den Beruf zu wechseln. Und es sind gerade die unter 40-jährigen Pflegekräfte, die besonders häufig am liebsten weglaufen würden. Dazu kommt: 40 von 100 Pflegekräften leiden an Erkrankungen des Stütz- und Bewegungsapparates. Gerade in Deutschland ist das Image der Pflegeberufe sehr schlecht. Und 63 von 100 befragten Pflegekräften erwarten nicht, dass sich das Image der Pflegeberufe in den nächsten Jahren verbessern werde. Die Pflege verlassen überwiegend die gesundheitlich unbelasteten Mitarbeitenden. Eine ähnlich schlechte Bilanz ist von keiner anderen Berufsgruppe bekannt.

Angesichts der Reform der Pflegeversicherung werden wir wohl mit noch größerem administrativen Aufwand rechnen können, dabei war weniger Bürokratie ein wichtiges Ziel des Gesetzgebers. Schon heute ist absehbar, dass dieses Ziel nicht erreicht wird. Also muss gegengesteuert werden, wenn die Pflege nicht vollständig erstarren soll.

Dabei geht es um das Ziel, die Pflege qualitativ hochwertig und zu-

gleich effizient erbringen zu können. Aus Untersuchungen der Tätigkeitsprofile wissen wir: Es steht zu wenig Zeit für die direkte Pflege zur Verfügung.

Die Gründe sind vielfältig. Es gibt derzeit immer noch keine vollständige Übersicht der gesetzlichen Regelungen, die für den Aufbau und Betrieb von Altenheimen relevant sind. Art und Umfang der Gesetze für Alten- und Pflegeheime hängen u. a. auch von der Rechtsform der Einrichtung, Tarifgebundenheit und der Gemeinnützigkeit ab. Eine Menge (Rechts-) Holz müssen die Verantwortlichen und alle Mitarbeitenden in den Pflegeeinrichtungen täglich schlagen. Und tatsächlich tummeln sich hier die Gesetzgeber aus Europa, Bund und Ländern. Und nicht genug damit. Auch Vertragsregelungen zwischen Einrichtungen und Kostenträgern haben ihren Anteil am Verwaltungsaufkommen. Über 980 relevante Rechtsvorschriften (Artikel, Absätze, Paragraphen und Unterpunkte) ergeben sich jedoch allein durch eine Auszählung der von Thomas Klie (2003) genannten Normen.

Bürokratie bleibt auch künftig das zweite Gesicht der Pflege und weist auf die Doppelfunktion von Pflege hin: Die Versorgung alter Menschen ist zum einen eine höchst individuelle und persönliche Aufgabe. Sie ist aber auch eine gesellschaftliche Aufgabe, die Aufsicht und Verwaltung benötigt. Bürokratie ist unverzichtbar. Aber sie müsste eigentlich diese Ausmaße nicht annehmen. Will man die Bürokratisierung abbauen, müsste man dort ansetzen, wo sie ihre Wurzeln hat.

Das Grundproblem ist: Es gibt keinen Konsens über die Definition von Qualität in der Pflege. Und es gibt keinen Konsens über das notwendige Tun und deren Finanzierung. Unterschiedliche Akteure (Kostenträger, Verbände, Nutzer, Berufs- und Inter-



*Christian Tölken war von 1981 bis 1982 Vorstandsassistent der Rummelsberger Anstalten, von 1982*

*bis 1989 Leiter eines Zentrums für Körperbehinderte, von 1990 bis 1993 Personalabteilungsleiter (3.550 Beschäftigte) und von 1994 bis 2004 bevollmächtigtes Vorstandsmitglied der Rummelsberger Anstalten der Inneren Mission und gleichzeitig Leiter der Hauptverwaltung und der Zentralabteilung Finanzwirtschaft, Recht und Grundsatzfragen. Anschließend wurde er bis zu seinem Ausscheiden Ende 2006 der Kaufmännische Hauptgeschäftsführer mit der Verantwortung für 170 Einrichtungen, Dienste, Betriebe, Schulen, Krankenhäuser und rund 6.000 Mitarbeitende. Seit 2007 ist Tölken als Seniorpartner der Consolutions GmbH & Co. KG überwiegend von Berlin aus tätig.  
E-Mail [toelken@consolutions.de](mailto:toelken@consolutions.de)*

essenverbände) mit teilweise voneinander abweichenden Vorstellungen über die Qualität pflegerischer Leistungen stehen sich im Wege. Qualität hat ja drei Dimensionen. Doch welche ist die Entscheidende? Ist es die Struktur-, die Prozess- oder letztlich doch die Ergebnisqualität? Oder ein Mix von allem? Ein Konsens ist dringend notwendig.

Komplizierte, nicht nachvollziehbare Anforderungen an die Führung einer Pflegedokumentation stellen für Pflegekräfte eine hohe Belastung dar. Es leuchtet ein, dass die Erfüllung nicht transparenter Anforderungen Menschen demotiviert und die Zeit, die für solche Arbeiten aufgewandt wird, besonders lang erscheint. Vereinfachte, gut nachvollziehbare Anforderungen an die Pflegedokumentation, werden nicht als belastend erlebt, wenngleich sie den für die Pflegedokumentation erforderlichen