

Plädoyer: Nicht nur das Management, auch Pflegekräfte müssen den Wert ihrer Arbeit vertreten

Zum Preis der Pflege stehen

Professionelle Pflege wird verstärkt nachgefragt und Pflegedienste stellen sich darauf ein: Sie bilden ihre Fachkräfte fort, sie investieren und passen sich komplexer werdenden Bedarfen an. Trotzdem meinen immer noch viele Kunden, Pflege dürfe nichts kosten. Diese „Grundhaltung“ gilt es, aus den Köpfen zu vertreiben. Management und Pflegekräfte müssen täglich zum Wert ihrer Profession stehen.

Eine Frage der Einstellung also – Aufgabe des Managements ist es, sie mit Nachdruck zu vermitteln!

Von Andreas Heiber

Früher oder später ist der Mensch betroffen: weil er selbst pflegebedürftig wird oder einer seiner Angehörigen, Freunde, Nachbarn, Bekannten. Das Thema Pflege geht uns also alle an. Deshalb ist es eigentlich selbstverständlich, dass man sich mit diesem Thema auch frühzeitig auseinandersetzt. Aber genau das geschieht nicht.

Pflege ist und bleibt ein Tabuthema, mit dem sich die meisten Menschen erst auseinandersetzen, wenn sie unmittelbar betroffen sind. Pflegedienste erleben dies jeden Tag: Anrufer, die in der akuten Situation des eingetretenen Falls der Pflegebedürftigkeit sofort und ganz schnell Hilfe benötigen. Vom Pflegedienst wird dann erwartet, dass er für alles eine Lösung parat hat.

Warum aber beschäftigen wir uns mit dieser Lebensphase nicht sehr viel früher? Spätestens seit der Ein-

führung der Pflegeversicherung ist das Wort „Pflege“ in unserem Alltagswortschatz angekommen. Trotzdem wollen viel zu wenig Menschen darüber nachdenken, wie sie sich ein Leben mit Pflegebedarf vorstellen. Dabei muss allen klar sein: Das, was wir als Gesellschaft verinnerlicht haben – dass die Töchter die Eltern und Schwiegereltern pflegen –, wird künftig immer seltener der Fall sein. Das liegt an vielem: Sei es an der demografischen Entwicklung (so alt wie heute sind wir noch nie geworden), an den fehlenden Töchtern und zu wenig Söhnen, die pflegen, an der Entwicklung des Arbeitsmarkts (wo die Töchter dringend benötigt werden) und auch an der nachlassenden Bereitschaft, sein eigenes Leben der Pflege der Eltern unterzuordnen.

Das alles ist heute schon bekannt und in den Folgen absehbar. Und natürlich wird über die Pflege diskutiert, gerade aktuell in Zusammenhang mit der nächsten Reform der Pflegeversicherung. Aber was kristallisiert sich dabei als einziges wesentliches Thema heraus? Die Frage, was die Pflege kosten darf und wie dies alles zu finanzieren sein wird! Es ist also wie damals bei Einführung der Pflegeversicherung: Nicht der Pflegebedürftigkeitsbegriff oder die Höhe der Leistungen wurden am emotionalsten diskutiert. Die Kompensation der Arbeitgeberkosten durch die Abschaffung des Buß- und Bettages bestimmte vor allem die Diskussion, also die Frage, was uns als Gesellschaft die Pflege kosten darf.

Die Pflege überbringt die Nachricht

Die Kosten der Pflege werden in der Gesellschaft vehement diskutiert. Wenn es sehr konkret wird, also beim Vertragsgespräch, dann spielt das Geld oft die wichtigste Rolle. Auf den Hinweis, dass Pflege Geld kostet, reagieren Pflegebedürftige und Angehörige genau so überrascht wie auf die Mitteilung, dass die Pflegeversicherung nur einen Zuschuss zur notwendigen Versorgung leisten kann. Die Boten für diese schlechten Nachrichten sind immer die Pflegedienstmitarbei-

Foto:

ter, auch ihre Kollegen in den Heimen, nicht jedoch die Pflegekassen oder die Politik.

Dabei, und das ist eines der Hauptprobleme, wird die scheinbare Unangemessenheit der Kosten nicht ins Verhältnis zum Wert der professionellen Arbeit gesetzt, sondern allein zur eigenen Erwartungshaltung und den Mitteln, die man für die Pflege bereit ist auszugeben. Die eigenen Wertmaßstäbe also bestimmen die Bewertung der Pflege. Denn gemessen an vergleichbaren Maßstäben ist die Pflege oder das Pflegeheim nicht teuer! Welche andere Berufsgruppe mit dreijähriger Ausbildung arbeitet für solch niedrige Stundensätze? Fragt man nach und bietet dem Kunden den Vergleich mit anderen Berufsgruppen, beispielsweise Handwerkern an, kommt meist die Antwort, dass man diese ja nicht täglich benötigen würde. Als ob sich aus der Häufigkeit der Nutzung ein anderer Stundenpreis ableiten ließe!

Hinzu kommt eine viel wichtigere Stimmung, deren Leitmelodie dem Motto folgt: „Pflege kann ja jeder!“ Die Quelle dieser Aussage liegt sicherlich in unseren gesellschaftlich geprägten Lebenserfahrungen, als die Töchter zuhause blieben und die Familie versorgt und gepflegt haben. Dabei wurde und wird nie die Frage gestellt, ob dies wirklich immer gut war und ist. Die Pflege durch die eigene Familie ist das Beste – dieses Dogma wird nicht in Frage gestellt. Wenn also die Pflege zur Familienarbeit gehört, kann sie ja von jedem erbracht werden und darf deshalb nicht so teuer sein.

Selbst unsere Spitzenpolitiker äußern sich regelmäßig in dieser Richtung, wie beispielsweise Bundeskanzlerin *Angela Merkel* vor etwa einem Jahr, als sie in der Bild am Sonntag (5. September 2010) wie folgt zitiert wurde: „(...) und nicht zuletzt haben wir 2,2 Millionen Hartz-IV-Empfänger, die arbeitsfähig sind, aber keinen Job finden. Ich sehe nicht ein, dass Pflegekräfte künftig nur noch aus Osteuropa kommen. Daran können wir etwas ändern.“

Dass es immer schwerer wird, genügend Auszubildende für Pflegeberufe zu finden, liegt sicherlich auch an dieser gesellschaftlichen Geringschätzung. Es geht nicht um die geäußerte Anerkennung, die gibt es immer und überall. Auch wird jeder Politiker die Aussage unterschreiben, dass die Pflegefachkräfte und Pflegekräfte auch gut bezahlt werden sollen. Gleichzeitig

► **Transparenz schaffen**

Die Pflege kann nur dann richtig vergütet werden, wenn alle (Mitarbeiter und Kunden) die Leistungen richtig verstehen: deshalb müssen **folgende**

Punkte ge- und erklärt werden:

- Die Pflegeversicherung zahlt nur einen Zuschuss, die **Eigenleistung** (sei es in Arbeit und Geld) ist der Normalzustand!
- Die heutigen Pflegebedürftigen verfügen entweder über ausreichend finanzielle Möglichkeiten, sich weitere Leistungen einzukaufen oder die **Sozialhilfe** tritt hier stellvertretend ein!
- Die Pflegeleistung ist **in erster Linie Dienstleistung**, nicht Nächstenliebe.
- Durch **selbsterklärende Preislisten** für die Pflegeversicherungsleistungen Missverständnisse beseitigen.

Weitere Tipps finden Sie im Beitrag des Autors in PDL Praxis 4_2011.

wird ständig behauptet, die Pflege wäre zu teuer, die Heime wären zu teuer und die Pflege-Mafia würde die Menschen nur abzocken. Dass die wesentlichen Kosten Personalkosten sind (ambulant mindestens 80 Prozent), wird völlig ausgeblendet. Diese offensichtlichen Widersprüche werden nicht aufgelöst oder öffentlich diskutiert. Die Pflege wird stattdessen unter Generalverdacht gestellt und muss sich mit einem sehr diskussionswürdigen Schulnotensystem der Öffentlichkeit stellen. Damit einhergehend werden Qualitäts- und Dokumentationsanforderungen verschärft, was sich aber nicht auf die Preise auswirken darf.

Mitarbeitern
Mut machen,
„nein“ zu
sagen

Der Pflegedienst wird schon alles regeln!

Trifft der Pflegedienstmitarbeiter auf die eher unvorbereiteten Angehörigen, will er nicht nur alles richtig erklären, sondern natürlich auch einen neuen Kunden gewinnen. Die Angehörigen nehmen wohlwollend die Fachkompetenz zur Kenntnis, sind aber sehr hart beim Verhandeln des Preises. Was erst notwendig war, wird schnell unwichtig oder kann doch selbst gemacht werden, wenn man den Preis erfahren hat. Wer kennt sie nicht, diese Blitzaktivierung durch den Blick auf die Preisliste! Unabhängig von den ausgehandelten Leistungen bleibt immer der Eindruck, vor allem aber die Erwartungshaltung im Raum stehen, dass der Pflegedienst alles regeln wird. Und selbst wenn man auf notwendige Leistungen der Kosten wegen verzichtet, geht man davon aus, dass der Pflegedienst trotzdem alle Erwartungen erfüllen wird. Die „Schwester“ hat es schließlich so gesagt oder man hat dies zumindest so „verstanden“. Vor allem bei Pflegediensten der Wohlfahrt glaubt man, sicher zu sein, dass sie alles Notwendige tun werden, ohne jede Minute in Rechnung zu stellen. Bei den Privaten kommt der Wettbewerbsdruck dazu. Praktisch heißt das Folgendes: Wenn unabhängig von den ausgehandelten Leistungen die Erwartung vorherrscht, der Pflegedienst wird nicht nur richtig handeln, sondern immer auch noch das Notwendige zusätzlich und kostenfrei machen, dann ist

► **Problem & Lösung**

Problem: Übernehmen Pflegekräfte „heimliche“ und „vergessene Leistungen“, die nicht vereinbart worden sind, tragen sie selbst dazu bei, dass der Wert der Pflege ständig in Frage gestellt wird.

Lösung: Die Konsequenz lautet: Pflegekräfte müssen vom Pflegemanagement die Rückendeckung erhalten, NEIN zu sagen, wenn Kunden zusätzliche Leistungen einfordern, die vergütungsfähig sind. Der Verweis der Pflegekraft darauf, dass ggf. eine erneute Pflegevisite stattfinden kann und der Leistungsbedarf neu abzustimmen ist, kann die Situation verschärfen und die Pflegekraft ist aus der „Schusslinie“.

Häusliche
Pflege

„Einstellungen verändern – daran geht kein Weg vorbei“

Doris Weigand, Referentin für ambulante Pflege und Familienpflege beim Diakonischen Werk Bayern, berät die ca. 240 ambulanten Pflegedienste des kirchlichen Trägers. Für die Tatsache, dass Pflege noch immer unter Preis verkauft wird, macht sie Arbeits- und Rahmenbedingungen verantwortlich. Aber auch die Pflege- und Leitungskräfte selbst: Diese müssten noch konsequenter verinnerlichen, dass ihre Arbeit Geld kostet. Von „heimlichen Leistungen“ gelte es sich deshalb zu verabschieden.

HÄUSLICHE PFLEGE: Die Gesellschaft misst der Pflege nicht den Wert zu, der ihr gebührt. Es drängt sich der Verdacht auf, dass Pflege als Profession gar nicht ernst genommen wird – teilen Sie den Eindruck?

Doris Weigand: Den Eindruck kann man durchaus gewinnen. Das liegt wohl u. a. daran, dass viele mit Pflege noch eine Art Hilfsberuf verbinden. Pflege wird also noch eng verknüpft gesehen mit „helfen“, mit „anderen Menschen Gutes tun“. Um dieses Bild mit mehr Qualität anzureichern, müssen die Pflegekräfte selbst mehr an ihrem eigenen Image arbeiten und sich besser als Profession, als Fachkräfte darstellen.

Sind die Fachkräfte im Diakonischen Werk Bayern stolz auf das, was sie tagtäglich leisten, oder überwiegen eher die Belastung und der Frust – wie nehmen Sie das wahr?

Weigand: Wir sind an einem Punkt, an dem Fachkräfte am System, an den engen Vorgaben ein Stück weit verzweifeln. Sie würden ihren Beruf gerne anders ausüben können: Pflege braucht dringend mehr Menschlichkeit, wir brauchen mehr Zeit für die pflegerische Versorgung. Unter zeitlichem Druck trotzdem qualitätsgesicherte Pflege erbringen zu wollen, führt dazu, dass nicht nur Pflegebedürftige, sondern auch Pflegekräfte zunehmend unzufrieden sind.

Und unter diesen Rahmenbedingungen leidet die Identifikation, der Stolz auf das, was man tut?

Weigand: Ja, der leidet schon sehr stark. Wir haben ja auch deutliche Nachwuchssorgen. Wir können kaum noch junge Menschen begeistern, den Beruf zu ergreifen und dann langfristig im Beruf zu bleiben.

Was können Träger und Pflegeeinrichtungen tun, das falsche Bild von der Pflege, die zwar Gutes tut aber nichts kosten darf, zu entkräften?

Weigand: Wir müssen alle an uns arbeiten und überzeugend vermitteln, dass gute Pflege ihren Preis wert ist! Wir haben in der Diakonie die glückliche Situation, dass unsere Träger gemeinnützig sind. Nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Kostendeckung ist das betriebswirtschaftliche Ziel. Doch auch wir müssen schauen, dass wir vergütungsfähige Dienstleistungen auch vergütet bekommen. Worauf wir Wert legen, das ist die seelsorgerische Beratung und Begleitung, für die wir noch Unterstützung von unseren Trägern und Diakonievereinen erhalten können – aber natürlich auch hier nicht unendlich!

Viele Pflegekräfte sehen sich in dem Dilemma, dass sie einerseits nur das leisten sollen, was vereinbart worden ist, andererseits werden sie mit den Wünschen der Kunden direkt konfrontiert. Wie kann man ihnen in diesem Konflikt helfen bzw. sie unterstützen, diesen Konflikt auszuhalten?

Weigand: Indem wir unsere Mitarbeitenden in die betrieblichen Gesamtzusammenhänge und die Diskussion um die Rahmenbedingungen in der Pflege stark einbinden. Allen muss klar werden, dass wir uns selbst in eine schwierige Argumentationssituation gegenüber den Kunden bringen, wenn wir Leistungen erbringen, die dem Selbstverständnis nach kostenfrei sind. Wenn wir quasi über Jahre Leistungen, die verrechnungs- und vergütungsfähig sind, nebenbei mit erledigen, können wir dem Kunden gegenüber nicht mehr argumentieren, warum diese Leistungen plötz-

das so, als ob man beim Bäcker immer erwartet, dass man zum bezahlten Brot noch zwei Brötchen kostenfrei dazubekommt. Aber nicht nur einmal, sondern jeden Tag! Und wehe, der Bäcker erhöht deswegen den Preis des Brotes!

Vor allem in der ambulanten Pflege scheint es völlig normal zu sein, dass man nicht das bezahlen will, was man verlangt. Und es scheint ja zu funktionieren: es gibt keine validen Untersuchungen, wie viele „heimliche Leistungen“ oder „vergessene Leistungen“ (siehe *Mehr zum Thema* am Beitragsende) ein Pflegedienst erbringt oder erbringen muss, um seine Pflegekunden

zu halten. Sicherlich aber sind dies Faktoren für die mitunter schwierige wirtschaftliche Situation mancher Einrichtungen.

Was ist die Pflege eigentlich (geld-)wert?

Warum ist die Pflege so anfällig für „Erpressungen“? Das Hauptargument der Pflegekräfte lautet: „Es geht doch um den alten Menschen, der nichts dafür kann!“ Weil der alte Mensch nichts für seine geizigen Angehörigen kann, deshalb bleibt die Schwester etwas länger und macht mehr als vereinbart. Diese überzeichnete Begründung ist im Kern die Begründung für viele



Doris Weigand,
Referentin für
ambulante
Pflege und
Familienpflege
im Diakonischen
Werk, Bayern

lich kostenpflichtig sein sollen. Da müssen wir am Bewusstsein unserer Mitarbeitenden arbeiten.

Sie sollen sich natürlich Zeit nehmen für eine gute Versorgung und Betreuung der Klienten. Aber es muss immer klar sein, dass auch wir als Diakonie vergütungsfähige Leistungen abrechnen müssen. Darüber hinaus können wir, wie schon gesagt, mit seelsorgerischer Betreuung oder Sterbebegleitung unterstützen – aber selbst hier nur in einem gewissen Rahmen.

Das ist ja wahrscheinlich ein Punkt, den das Management der einzelnen Diakoniestationen stets z. B. in Dienstbesprechungen ansprechen muss – ist das bei Ihnen so in der Praxis?

Weigand: Dieses Bewusstsein ständig zu fördern, ist Aufgabe der Stationsleitungen – und diesbezüglich haben auch wir sicher noch Nachholbedarf. Es muss ganz klar immer wieder am Bewusstsein, an der Einstellung der Mitarbeitenden gearbeitet werden. Und das sind natürlich die schwierigsten Veränderungen, die man sich aus Sicht des Managements vorstellen kann: Nämlich festgesetzte Verhaltensmuster bei den einzelnen Menschen zu verändern. Doch daran geht kein Weg vorbei.

Sind denn die Pflegedienstleitungen selbst immer schon so weit, dass sie z. B. im Erstgespräch zum Wert der Pflegeleistungen mit aller Konsequenz stehen und transparent machen, was durch Kostenträger abgedeckt ist und was der Kunde selbst aufbringen muss?

Weigand: Die Pflegedienstleitungen sind meiner Einschätzung nach auf einem guten Weg dahin, betriebswirtschaftlich zu denken und zu arbeiten. Aber es besteht auch hier noch Potenzial nach oben. Deshalb investieren wir weiter in themenbezogene Fortbildungen.

Das fehlende Ansehen der Pflege in der Gesellschaft und die Tabuisierung von Pflegebedürftigkeit tragen entscheidend dazu bei, dass Pflege unterfinanziert ist. Welche Anstrengungen unternimmt das Diakonische Werk Bayern, dieser Situation politisch entgegenzuwirken?

Heimliche Leistungen. Steht denn nicht auch in vielen Leitbildern, dass man den Pflegebedürftigen helfen möchte und sie an ihrem Lebensende würdig begleiten will? Allerdings steht in allen Leitbildern auch, dass man nur dort helfen und unterstützen will, wo die Hilfe auch verlangt wird. Dieses Selbstbestimmungsrecht wird immer sehr betont. Wenn der Pflegebedürftige (aus welchen Gründen auch immer) beim Vertragsabschluss darauf bestanden hat, bestimmte angebotene Leistungen eben nicht einzukaufen, dann darf man dies laut Leitbild später auch nicht machen. Doch sobald der Pflegevertrag unterschrieben ist und die Pflege

Weigand: Wir nutzen natürlich alle uns zur Verfügung stehenden Kanäle auf Landes- und Bundesebene, um auf die Anliegen der Pflege aufmerksam zu machen und eine Verbesserung der Rahmenbedingungen zu erreichen. Wir haben gemeinsam – der Fachverband Evangelische Altenhilfe und die Diakonie in Bayern – ein Thesenpapier zu einer besseren pflegerischen Versorgung aufgesetzt, das auch vielfältig kommuniziert wird. Wir wollen hierzu kommendes Jahr, am 13. März, in drei großen Städten in Bayern Aktionen starten, um auf die Situation in der Pflege öffentlich hinzuweisen. Ansonsten nutzen wir gemeinsam mit den anderen Wohlfahrtsverbänden unsere Einflussmöglichkeiten.

Haben Sie aufgrund der derzeitigen Diskussion um eine Weiterentwicklung der Pflegeversicherung – höhere Beiträge, neuer Begriff von Pflegebedürftigkeit etc. – die Hoffnung, dass sich das Image von Pflege zum Positiven wandeln wird und sich der Wert von Pflege deutlicher als heute abbildet?

Weigand: Allen Bürgern muss bewusst werden, dass Pflege jeden betreffen kann, auch junge Menschen bereits. Und wenn wir uns in diesem Bewusstsein alle daran setzen, die Rahmenbedingungen in der Pflege zu verbessern und uns zugleich klar machen und dazu stehen, dass dadurch auch mehr Kosten entstehen, dann ist der Umschwung – das denke ich sehr wohl – durchaus zu schaffen. Dann kann auch das Image der Pflege verbessert werden. Die Arbeit unter verbesserten Rahmenbedingungen ist hierbei ein wichtiger Baustein. ■

Interview: Darren Klingbeil

▶ Diakonisches Werk Bayern

Das Diakonische Werk Bayern ist mit 3 500 Einrichtungen und etwa 44 000 Vollzeitstellen (72 000 Mitarbeitende) der **zweitgrößte Verband der freien Wohlfahrtspflege** in Bayern. Infos: www.diakonie-bayern.de

„Da haben auch wir sicher noch Nachholbedarf“

► Mehrwert bieten

Die Pflege umfasst mehr als Grund- und Behandlungspflege!

- Deshalb muss es das Ziel sein, alles rund um das Leben im Alter anzubieten, auch **Dienstleistungen, die „Spaß machen“**, wie z. B. Theaterbesuche etc. (Beispiele für Guthabekarten: „Ihre Zeit“-Guthabekarte in HÄUSLICHE PFLEGE 4_2005).

Wenn Kunden mehr wollen, müssen sie hierfür bezahlen

bestimmung“ wörtlich nehmen: Will der Kunde eine Leistung nicht (warum auch immer), wird sie nicht erbracht. Aber die Notwendigkeit wird in der Dokumentation beschrieben – ein Beispiel: Weil es zu teuer ist, wird auf einen zusätzlichen abendlichen Einsatz, bei dem die Pflegebedürftige ins Bett gebracht wird, verzichtet. Sie könne noch allein ins Bett gehen. Der Pflegedienst kommt am Abend also nur, um die Kompressionsstrümpfe als Teil der Behandlungspflege ausziehen. In der Praxis will dann die Pflegebedürftige die Strümpfe immer im Bett ausgezogen bekommen. So hilft die Schwester nicht nur vom Wohnzimmer ins Bett, sondern auch noch beim Ausziehen der anderen Sachen. Wenn die Schwester die Kundin darauf anspricht, dass sie das ja nicht vereinbart haben, wird sofort moralisch „zurückgeschossen“: „Was sind Sie denn für eine Schwester? Was haben Sie denn gelernt?! Das hätte ich von Ihnen nicht erwartet!“ Wegen dieses emotionalen Ausbruchs wird dann meist auf die Weiterberechnung verzichtet.

Im Ergebnis festigt das aber den Eindruck von der Pflege als besonderer Dienstleistung: die machen schon mehr als man bezahlt, man muss nur mal Druck machen! Und: man muss sich als Pflegebedürftiger gar nicht schlecht fühlen, die Pflege ist ja eh so teuer! Das bedeutet für die Zukunft doch zweierlei:

► Mitarbeiter schulen!

Regelmäßig (mindestens jährlich) sollten Sie die Mitarbeiter zu folgenden Themen schulen:

- Leistungen der Pflegeversicherung und deren Definition.
 - Erkennen von heimlichen Leistungen.
 - Schrittweiser Abbau von vergessenen und heimlichen Leistungen.
- Wenn die Pflegedienste immer noch etwas zusätzlich machen (können), dann ist der Preis der Pflege ja wirklich zu hoch gewesen (sonst würden sie ja Pleite gehen)!
 - Was die Profession Pflege tatsächlich wert ist, bleibt unklar!
Durch die Übernahme von „heimlichen“ und „vergessenen Leistungen“ wird der eigene Wert und Preis der Pflege ständig in Frage gestellt. Die „gute“ Schwester verdirbt sich also selbst den eigenen Marktwert.

Noch problematischer sind die Lösungen, die manche Pflegedienst-Träger dann wählen, um die fehlenden Erträge auszugleichen: sie senken die Personalkosten durch die Reduzierung der Stundenlöhne (z. B. durch den Ausstieg aus einem Tarifvertrag), anstatt das Problem anders anzugehen (beispielsweise durch die Überprüfung möglicher heimlicher Leistungen und/oder durch Vergütungsverhandlungen).

Die Pflege ist ihr Geld wert!

Damit die Pflege einen höheren Stellenwert bekommt und besser vergütet wird, muss die Pflege auch zu ihren Preisen stehen: Wenn die Kunden etwas mehr wollen, müssen sie auch etwas mehr bezahlen. Wenn

► Dienstleistung oder Nächstenliebe?

In manchen Leitbildern, Flyertexten und Selbstdarstellungen wird gerade bei Wohlfahrtseinrichtungen der Gedanke der Nächstenliebe und Hilfe thematisiert, aber nicht sauber **von einzukaufenden Dienstleistungen abgegrenzt**. Wie soll der Mitarbeiter erkennen, wo die Grenze verläuft, wenn sie nicht genauer formuliert wird? Das Trägerleitbild und die Präsentation müssen klar abgrenzen zwischen einzukaufenden Dienstleistungen und weiteren, über das eigene Selbstverständnis definierten, Leistungen.

man an der Wursttheke im Supermarkt gefragt wird: „Darf's auch etwas mehr sein!“ und man mit „Ja!“ antwortet, weiß man, dass man auch etwas mehr bezahlen muss und findet dies völlig normal. Man bekommt ja auch mehr Wurst! Warum soll das in der Pflege nicht genau so normal sein? Die Pflegedienste müssen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (wieder) mehr Mut machen, auch mal „Nein“ zu sagen. Und zwar immer dann, wenn der Kunde mehr will, ohne es bezahlen zu wollen. Damit das gelingt, bedarf es immer auch der Aufklärung und Schulung. Dazu gehört aber ein umfassendes Leistungsangebot der Pflegedienste. Neben den Leistungen der Kranken- und Pflegeversicherung muss es auch eine verständliche Dienstleistungspreisliste geben, die den Kunden genauso selbstverständlich mitgegeben wird wie die Pflegeversicherungspreisliste. Denn wenn der zu leerende Mülleimer keinen (eigenen) Preis hat, ist er nichts wert!

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen nicht nur die genaue Unterscheidung und Abgrenzung der verschiedenen Leistungen kennen (auch zur Vermeidung von „vergessenen Leistungen“), sondern auch den Mut haben, dies in der Praxis umzusetzen. Dazu gehört der Stolz auf die eigene Arbeit! Der Stolz kann und muss dazu führen, dass man sich von Leistungen abgrenzt, die verlangt, aber nicht bezahlt werden. Das macht jede andere Berufsgruppe auch: Fragen Sie doch mal den Gärtner, der jede Woche den Rasen mäht, ob er jetzt zusätzlich auch jedes Mal die Straße fegen möchte, natürlich zum gleichen Preis? Es geht nicht darum, dass er das auch mal mitmachen kann –

als Service also. Aber wenn es regelmäßiger erfolgen soll, dann nur gegen eine erweiterte Rechnung.

Auch für die Arbeitgeber bedeutet dieser neue oder wieder gewonnene Stolz zweierlei:

- Im Konfliktfall steht man immer auf der Seite der Mitarbeiter, selbst wenn man dadurch einmal einen Kunden verlieren kann!
- Pflegemitarbeiter verdienen eine angemessene Vergütung. Deshalb sollte bei wirtschaftlich schwierigeren Situationen einerseits überprüft werden, ob die Einnahmen (was wird (noch) an „heimlichen“ oder „vergessenen Leistungen“ erbracht) und die Organisationsabläufe stimmen, ansonsten sind die Vergütungen im Rahmen von Vergütungsverhandlungen zu erhöhen. Wer versucht, die Personalkosten beispielsweise durch einen Tarifausstieg zu senken, wird schnell feststellen, dass dies der falsche Weg ist auf einem Arbeitsmarkt, dem schon jetzt massiv Fachkräfte fehlen. Eher geht es in die Richtung, die auch *Thomas Sießegger* schon beobachtet hat (siehe Blog Betriebswirtschaft auf HÄUSLICHE PFLEGE Online): Weil ein Pflegedienst kein Personal findet, erhöht er den Tarif bzw. kreiert Sonderzahlungen!

Pflegedienste müssen mehr bieten als Grund- und Behandlungspflege

Jede Lebensphase kostet Geld, auch das Alter. Warum ausgerechnet die Pflege so wenig kosten soll, ist weder verständlich, noch liegt es an den verfügbaren Mitteln. Wir als Gesellschaft haben genug Geld, haben nur (noch) nicht gelernt, es auch für den letzten Lebensabschnitt auszugeben. Dazu gehört auch, dass die Pflege sich noch stärker zu einer professionellen Dienstleistung entwickeln muss, sich entsprechend darstellt und verkauft und dann auch als solche wahrgenommen wird. Dann muss professionelle Pflege aber auch mehr bieten als nur Grund- und Behandlungspflege! ■



Andreas Heiber
Inhaber der
Unternehmensberatung
System & Praxis
Andreas Heiber,
Bielefeld, www.syspra.de

@ Neu erschienen ist im Vincentz Network das Buch „Vertragsgespräch erfolgreich führen“ vom Autor **Andreas Heiber**. Bestellmöglichkeit auf HÄUSLICHE PFLEGE ONLINE: <http://shop.haesuliche-pflege.vincenz.net/>

Mehr zum Thema ▼

Ein Beitrag des Autors zum Thema „Vergessene Leistungen“ ist in HÄUSLICHE PFLEGE 7_2010 („**Leistung erbracht – aber nicht abgerechnet**“, S. 20 ff.) erschienen. Der Klassiker zum Thema „Heimliche Leistungen“ ist in PDLpraxis 8_2001 erschienen.