

Positionspapier Bundesverband Pflegemanagement & Arjo

„Zukunft Pflege gestalten – Gemeinsam. Mutig. Lösungsorientiert.“

Einordnung und Entstehung

Im Rahmen des Kongresses Pflege 2026 in Berlin wurde diese Positionierung gemeinsam mit rund 60 Teilnehmenden in einem interaktiven Workshop erarbeitet. Ziel war es, die zentralen Herausforderungen der pflegerischen Versorgung nicht nur zu benennen, sondern konkrete, priorisierte Lösungsansätze zu formulieren.

Der Workshop wurde gemeinsam von Arjo und dem Bundesverband Pflegemanagement (BVPM) organisiert. Die Moderation und inhaltliche Leitung lagen bei Sarah Lukuc und Bernd Potthoff.

Das Format verband eine pointierte Podiumsdiskussion mit arbeitsintensiven Themeninseln. In gemischten, sektorenübergreifenden Gruppen wurde diskutiert, priorisiert und formuliert – mit dem klaren Anspruch, aus Perspektivenvielfalt anschlussfähige und umsetzbare Positionen zu entwickeln.

Beteiligt waren Führungskräfte und Pflegefachpersonen aus Akutversorgung, Rehabilitation, Langzeitpflege, ambulanter Versorgung sowie Vertreter:innen aus Management, Industrie und Politik. Diese Zusammensetzung ermöglichte einen realitätsnahen Blick auf die Versorgungslage und machte zugleich deutlich: Nachhaltige Lösungen entstehen nur gemeinsam – über Sektorengrenzen hinweg.

Die vorliegende Positionierung ist damit kein Einzelmeinungsbild, sondern Ergebnis eines strukturierten, moderierten Arbeitsprozesses mit hoher fachlicher Tiefe und breiter Praxisverankerung. Sie versteht sich ausdrücklich als Arbeitsauftrag und Appell an Politik, Selbstverwaltung und Industrie, Verantwortung zu übernehmen und die notwendigen Rahmenbedingungen für eine zukunftsfähige pflegerische Versorgung zu schaffen.

1. Ausgangslage und Zielsetzung

Die Pflege- und Gesundheitsversorgung in Deutschland steht an einem Wendepunkt. Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, steigende Versorgungsbedarfe und zunehmende Komplexität treffen auf historisch gewachsene, strikt getrennte Systeme. Akutversorgung, Rehabilitation, Langzeitpflege, ambulante Versorgung und pflegende Angehörige agieren häufig nebeneinander statt miteinander.

Der Workshop „Zukunft Pflege gestalten – Gemeinsam. Mutig. Lösungsorientiert.“ verfolgte daher ein klares Ziel: Nicht erneut Probleme beschreiben, sondern konkrete Handlungsaufträge formulieren – an Politik, Selbstverwaltung, Träger und ausdrücklich auch an die Industrie als Mitgestalter:in der Versorgung.

Zentrales Signal aus dem Workshop:

Die Akteur:innen im System sind weiter als die politischen und strukturellen Rahmenbedingungen. Pflege, Management, Rehabilitation, Industrie und Wissenschaft wissen, was zu tun ist. Was wir brauchen ist der politische Wille zur konsequenten Umsetzung.

2. Zentrale Themencluster – klare Erwartungen an die Politik

Cluster 1: Sektorübergreifende Versorgung & Schnittstellen

Versorgungsbrüche entstehen weniger aus fachlichen Gründen als aus gesetzlichen, finanziellen und organisatorischen Grenzen. Menschen wechseln Systeme, Zuständigkeiten und Finanzierungslogiken – ohne verbindliche Steuerung.

Appell an die Politik:

- Bundesweit verbindliche, sektorenübergreifende Versorgungs- und Übergangspfade schaffen
- Koordinationsverantwortung eindeutig verankern – inklusive klarer Finanzierung
- Das Prinzip „Zuständigkeit endet an der Sektorengrenze“ beenden

Beispiel: Der Übergang von der Akutklinik in die Rehabilitation darf nicht vom Engagement einzelner Häuser abhängen, sondern muss Standard sein.

Cluster 2: Rehabilitation stärken – SGB V, IX und XI verzahnen

Rehabilitation wird regelmäßig zu spät oder gar nicht eingesetzt – obwohl sie nachweislich Pflegebedarfe reduziert und Selbstständigkeit erhält. Gleichzeitig fehlen Kapazitäten, qualifiziertes Personal und klare Zuweisungslogiken.

Appell an die Politik:

- Bundesweites Reha-Sonderprogramm zur Stärkung von Kapazitäten, Personal und Ausbildung
- Verbindliche Verzahnung von SGB V, IX und XI entlang realer Versorgungspfade
- Reha- und Case Management-Kompetenzen verbindlich in Aus- und Weiterbildung verankern
- Etablierung von APN-Strukturen, die Menschen sektorenübergreifend begleiten

Ergänzende Positionen im Kontext Zukunftspakt Pflege:

- Klare Benennung von Verantwortlichkeiten im Pflegesetting – unabhängig von Kooperationsmodellen

- Stärkung der Versorgung nach der Akutbehandlung, insbesondere durch krankenhaushnahe Kurzzeitpflege mit geeigneten Qualifikationen (Pflege, Physio-, Ergo- und Logopädie)
- Herauslösung der Kurzzeitpflege aus der Langzeitpflege und Anpassung der Finanzierungslogik
- Herausnahme hauswirtschaftlicher Leistungen aus der Pflegeversicherung

Beispiel: Rehabilitation darf keine „Option nach Kassenlage“ sein, sondern muss frühzeitig regelhaft geprüft und eingeleitet werden.

Cluster 3: Führung, Kultur & Management

Ohne starke Führung scheitern selbst gute Reformen. Führungskräfte verwalten aktuell Mangel, statt gestalten zu können.

Appell an die Politik:

- Gezielte Investitionen in Führungskräfteentwicklung im Pflegemanagement
- Rahmenbedingungen schaffen, die Strategie, Kulturarbeit und Innovation ermöglichen

Beispiel: Führung braucht Zeit, Kompetenz und Mandat – nicht nur Zuständigkeit.

Cluster 4: Personal, Kompetenz & Attraktivität

Personalgewinnung und -bindung sind kein Einzelproblem, sondern Ergebnis von Kultur, Führung, Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen.

Appell an die Politik:

- Nationale Personalstrategie Pflege, die Gewinnung, Bindung und Kompetenzentwicklung zusammendenkt
- Anerkennung pädagogischer, koordinierender und beratender Rollen als festen Bestandteil der Versorgung

Beispiel: Community Health Nursing und Familienlotsen sind notwendige Strukturelemente, keine Projekte.

Cluster 5: Digitalisierung, Daten & Prozesse

Digitalisierung wird häufig als Technikprojekt verstanden – ohne klaren Nutzen für Versorgung und Prozesse. Gleichzeitig führen Investitionskosten und fehlende Refinanzierung zu steigenden Eigenanteilen.

Appell an Politik und Industrie:

- Regelfinanzierung digitaler Lösungen statt projektbezogener Förderlogik
- Förderung nur dort, wo Prozesse und Outcomes nachweislich verbessert werden
- Verfügbarkeit und Nutzbarkeit von Gesundheitsdaten über Sektoren hinweg sicherstellen

Industrieperspektive: Technologie muss entlasten, nicht zusätzliche Dokumentation erzeugen.

Cluster 6: Finanzierung & politische Steuerung

Bestehende Finanzierungslogiken bilden die Realität moderner Versorgung nicht ab. Koordination, Prävention und Pflege sind systematisch unterfinanziert.

Appell an die Politik:

- Sektorenübergreifende Reform der Finanzierung
- Entwicklung eines Masterplans Pflege & Versorgung, der über Legislaturperioden hinaus Bestand hat

3. Top-10 prioritäre Handlungsfelder

1. Verbindliche, sektorenübergreifende Versorgungs- und Übergangspfade
2. Bedarfsgerechtes, verbindlich finanziertes Entlass- und Case Management
3. Stärkung der Rehabilitation als integraler Bestandteil der Versorgung
4. Bundesweite Standards für Kommunikation und Schnittstellen
5. Gezielte Befähigung von Führungskräften (Strategie, Kultur, Coaching)
6. Personal gewinnen, binden und kompetenzorientiert einsetzen
7. Finanzierung reformieren – Pflege und Koordination auskömmlich abbilden
8. Digitalisierung an Prozessen und Outcomes ausrichten
9. Gesundheitsdaten verfügbar und nutzbar machen
10. Sektorübergreifende Management- und Governance-Strukturen etablieren

4. Next Steps – klare Aufträge statt Absichtserklärungen

4.1 Kurzfristige Maßnahmen (0–12 Monate)

- Bundesweit standardisierte Übergabe- und Entlasspfade (verpflichtende Pilotregionen)
- Verbindliche Finanzierung von Case- und Entlassmanagement
- Förderung von Führungskräfteprogrammen (Kultur, Kommunikation, Coaching)
- Systematische Übertragung von Good-Practice-Modellen (z. B. stambulante Versorgung)
- Einbindung von Investitions- und Betriebskosten in Reformansätze

4.2 Mittelfristige Schritte (1–3 Jahre)

- Verbindliche Integration von Reha- und Koordinationskompetenzen in die Ausbildung
- Aufbau regionaler Versorgungsnetzwerke mit eigenem Budget
- Gesetzliche Ermöglichung moderner Governance-Strukturen (z. B. Shared Governance)
- Stärkere Einbindung der Industrie in Versorgungsentwicklung

4.3 Langfristige Strukturreformen (3–5 Jahre)

- Neuausrichtung der Sozialgesetzbücher entlang realer Versorgungspfade
- Etablierung eines primärversorgungsorientierten, interprofessionellen Systems
- Institutionelle Beteiligung der Pflege an gesundheitspolitischer Steuerung
- Verbindliche Partnerschaft der Industrie für nachhaltige Versorgung

5. Fazit und Gesprächsangebot

Pflege, Management, Rehabilitation und Industrie sind bereit, Verantwortung zu übernehmen. Jetzt ist die Politik gefordert, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Nicht weitere Modellprojekte sichern die Versorgung, sondern klare Entscheidungen, verbindliche Strukturen und mutige Reformen.

Pflege kann Zukunft – wenn Führung, Finanzierung, Strukturen und Kultur konsequent zusammengedacht werden.

Der BVPM und Arjo erklären ausdrücklich ihre Bereitschaft, diese Positionen im persönlichen Dialog mit Politik, Selbstverwaltung und weiteren Verantwortlichen zu diskutieren und weiterzuentwickeln.

BV-Pflegemanagement im Zukunftspakt Pflege – ergänzende Positionen

Professionelle Pflege ist ein eigenständiges, steuerndes Versorgungssystem – kein Kostenblock. Das Pflegemanagement ist zentraler Akteur für Prävention, Innovation und Strukturreformen.

Prävention & APN

Advanced Practice Nurses (APN) sind Schlüsselrollen für präventive Assessments, Case Management, Reha-Umsetzung sowie Beratung und Edukation. Erforderlich sind rechtssichere Kompetenzprofile, Vergütungsmodelle und eine dauerhafte Verankerung rehabilitativer Pflege im SGB XI.

Neues Leistungsangebot „Fachliche Begleitung und Unterstützung bei der Pflege“

Dieses Angebot ist zentral zur Stabilisierung häuslicher Pflege. Erforderlich sind klare Qualitätsanforderungen, qualifiziertes Pflegemanagement, verbindliche Standards und eine Finanzierung, die auch Koordination und Netzwerkarbeit abbildet.

Pflege-Notfallstrukturen & Kurzzeitpflege

Notfallstrukturen benötigen klare Verantwortlichkeiten im Pflegemanagement, verbindliche Personal- und Qualifikationsstandards sowie abgestimmte Schnittstellen. Ziel ist die Vermeidung unnötiger Krankenhausaufnahmen.

Leistungs- und Entlastungsbudgets

Budgets dürfen nicht zu verdeckten Kürzungen führen. Transparenz, Steuerbarkeit durch das Pflegemanagement und Präventionsanreize sind zwingend erforderlich.

Personalbemessung, Rollenmix & Entbürokratisierung

Gefordert werden bundesweit einheitliche Personalbemessungsreferenzen, klare fachliche Verantwortung der Pflegefachpersonen und eine Entbürokratisierung, die tatsächlich entlastet.

Digitalisierung, KI & Innovationsräume

Innovationen müssen Wirksamkeit, Entlastung und Akzeptanz nachweisen. Pflegemanager:innen sind verbindlich in Steuerung, Auswahl und Evaluation einzubinden.

Pflegeplanung & Fachkräftemonitoring

Pflegemanagement muss fester Bestandteil kommunaler und landesweiter Pflegeplanung sowie des Fachkräftemonitorings sein.

Schlussbotschaft:

Der Zukunftspakt Pflege kann nur gelingen, wenn Pflegemanagement und auch die Industrie partnerschaftlich als strategische Ressource verstanden und systematisch eingebunden wird. Ohne starke pflegerische Führung laufen Reformen ins Leere – in der Pflege wie in jeder anderen Branche.

Kontakt:

Bundesverband Pflegemanagement e.V.
Sarah Lukuc
Vorstandsvorsitzende
Tel. 030 44 03 76 93
sarah.lukuc@bv-pflegemanagement.de

Der **Bundesverband Pflegemanagement e.V.** ist die Interessenvertretung des Pflegemanagements in Politik und Öffentlichkeit. Der Verband ist bereits seit 1974 aktiv. Die heutige Struktur mit Bundesvorstand und Landesgruppen besteht seit 2005. Der Bundesverband Pflegemanagement ist Gründungsmitglied des Deutschen Pflegerates. Durch seine Managementkompetenz, sein starkes Netzwerk und eine klare Organisationsstruktur ist der Verband wichtiger Ansprechpartner sowie Multiplikator und ist auf Bundes- wie Landesebene in die Gestaltung von Gesetzesvorlagen involviert und in Gremien engagiert. Vorstandsvorsitzende ist Sarah Lukuc.

Kontakt:

Arjo Deutschland GmbH
Bernd Potthoff
Strategisches Segment Marketing DACH
Tel. 0151 40606 640
Bernd.potthoff@arjo.com

Wir bei Arjo sind überzeugt, dass „Empowering Movement“ (Bewegung stärken) in Gesundheitseinrichtungen für eine qualitativ hochwertige Pflege von entscheidender Bedeutung ist. Unsere Produkte und Lösungen sind darauf ausgelegt, eine sichere und würdevolle Erfahrung durch Transfer, medizinische Betten, Körperhygiene, Desinfektion sowie Prävention von druckbedingten Verletzungen und venöser Thromboembolie zu fördern. Wir beschäftigen mehr als 6500 Menschen weltweit und verfügen über mehr als 65 Jahre Erfahrung im Umgang mit Patienten/Bewohnern und medizinischem Fachpersonal. Außerdem setzen wir uns für bessere klinische Ergebnisse für Menschen ein, deren Mobilität beeinträchtigt ist.