

Bis es bricht

30 Jahre Pflege. Eine Bilanz.

Dieter Horst

2026

Den Pflegenden meiner Generation.

Einleitung - Warum dieses Buch

Ich bin Dieter Horst. Über 30 Jahre lang war ich Inhaber der PBW-Sozialstation in Ahlen. Ambulante und stationäre Pflege, mehrere Häuser, mehrere hundert Mitarbeiter, unzählige Azubis ausgebildet.

2019 habe ich alles verkauft. Schwere Depression. Ich konnte nicht mehr.

Ich kenne eine erfahrene Pflegekraft, die heute noch arbeitet - beim neuen Eigentümer. Fünf Jahre jetzt. Sie fährt jeden Morgen müde zur Arbeit, ziemlich ausgelaugt. Ich sehe das Problem also nicht nur aus der Unternehmer-Perspektive, sondern lebe es jeden Tag mit.

Warum bei den Bedürfnissen anfangen? Weil ich 30 Jahre lang gesehen habe, wie das System die Bedürfnisse aller Beteiligten ignoriert - die der Patienten, die der Pflegenden, die der Angehörigen. Und wenn du die Bedürfnisse nicht verstehst, verstehst du auch das Problem nicht.

Dieses Buch handelt nicht von Statistiken. Es handelt von Menschen.

Was das System aus Menschen macht

Ein Geständnis

“Da sterben unsere Bewohner und zuerst kommt in meinen Kopf: Mist, Umsatz geht flöten. Und dann kommt erst die Trauer.”

Das hat eine erfahrene Pflegekraft gesagt. Nach 35 Jahren in der Pflege. Eine Frau, die diesen Beruf aus Überzeugung gewählt hat. Die Menschen beim Sterben begleitet hat, Hände gehalten, getröstet.

Und jetzt reagiert ihr Kopf zuerst auf die Belegungszahlen.

Kein persönliches Versagen

Sie ist nicht herzlos geworden. Sie wurde umtrainiert - von einem System, das jeden Tag dieselbe Botschaft sendet: Betten müssen voll sein. Auslastung muss stimmen. Die Zahlen müssen passen.

Nach Jahren in diesem Druck hat sich etwas verschoben. Die wirtschaftliche Panik kommt automatisch, reflexartig. Die Trauer ist noch da - aber sie muss sich erst durch die Angst durchkämpfen.

Das ist keine Schwäche. Das ist eine Verletzung. Eine, die das System verursacht hat.

Der eigentliche Skandal

Menschen gehen in die Pflege, weil sie für andere da sein wollen. Das System macht aus ihnen Buchhalter des Sterbens.

Wenn eine erfahrene Pflegekraft beim Tod eines Bewohners zuerst an Umsatz denkt - dann ist nicht sie kaputt. Dann ist das System kaputt, das sie dahin gebracht hat.

Die Bedürfnisse - Was wirklich zählt

Was Pflegende brauchen

Fürsorge. Sie geben den ganzen Tag - aber wer gibt ihnen? Wer fragt, wie es ihnen geht? Wer sieht, wenn sie am Limit sind?

Dasein. Zeit beim Patienten sein, nicht nur Aufgaben abarbeiten. Die Hand halten, zuhören, *da* sein. Das ist der Kern dessen, warum viele diesen Beruf gewählt haben.

Kompetenz. Das Gefühl, zu wissen was man tut. Erfahrung, die Sicherheit gibt. Die kommt nur mit Jahren im Beruf - Jahren, die viele nicht mehr durchhalten.

Führung. Nicht im hierarchischen Sinne, sondern: Verantwortung übernehmen können. Sagen "Ich kümmere mich darum" - und es auch tun können.

Anerkennung. Nicht nur Applaus vom Balkon. Echte Wertschätzung, die sich in Gehalt, Arbeitsbedingungen und Respekt zeigt.

Wirksamkeit. Sehen, dass die eigene Arbeit etwas bewirkt. Dass es dem Patienten bessergeht, weil man da war.

Gemeinschaft. Ein Team, das zusammenhält. Kollegen, die einspringen. Nicht allein kämpfen.

Sinn. Wissen, warum man das tut. Spüren, dass es wichtig ist - nicht nur auf dem Papier.

Würde. Als Fachkraft behandelt werden, nicht als austauschbare Ressource.

Freude. Ja, auch das. Lachen mit Patienten, schöne Momente, die Energie geben.

Was Patienten brauchen

Würde. Nicht nackt vor drei Leuten liegen, die sich über den Kopf hinweg unterhalten. Nicht wie ein Gegenstand behandelt werden, der gewaschen, gedreht, gefüttert wird. Sondern als Mensch gesehen werden - mit Geschichte, mit Scham, mit Stolz.

Vorhersehbarkeit. Wissen, was als nächstes kommt. Nicht ständig von wechselnden Gesichtern überrascht werden. Der Rhythmus des Tages als Anker, wenn sonst alles wegbricht.

Kontinuität. Nicht jeden Tag ein neues Gesicht. Jemanden kennen, der einen kennt. Das Gefühl, dass da eine Beziehung ist - nicht nur wechselnde Dienstleister.

Berührung. Nicht nur funktionale - Arm heben, Rücken waschen. Sondern menschliche. Eine Hand, die kurz auf der Schulter liegt. Ein Streicheln über den Arm.

Gehört werden. Auch wenn sie langsam sprechen. Auch wenn sie sich wiederholen. Auch wenn es "unwichtig" scheint.

Selbstbestimmung. Die kleinen Entscheidungen, die noch möglich sind. Lieber den blauen Pullover. Erst die Zähne, dann waschen. Das Fenster auf.

Sicherheit. Wissen, dass jemand kommt, wenn man klingelt. Dass man nicht vergessen wird. Dass nachts jemand da ist.

Kompetenz. Jemand, der weiß was er tut. Der mit ruhiger Bestimmtheit sagt "So machen wir das jetzt".

Führung. Im Sinne von: Jemand übernimmt Verantwortung für mich. Ich muss nicht selbst entscheiden, nicht verhandeln, nicht unsicher sein.

Nicht zur Last fallen. Dieses Bedürfnis, niemandem Umstände zu machen. Es führt dazu, dass alte Menschen nicht klingeln, obwohl sie müssten. Dass sie Schmerzen verschweigen.

Der gemeinsame Nenner

All das braucht eines: **Zeit.**

Zeit, die es nicht gibt. Zeit, die wegrationalisiert wurde. Zeit, die in Dokumentation fließt statt in Menschen.

Und so stehen sich zwei Gruppen gegenüber, die eigentlich dasselbe wollen - menschliche Begegnung - und beide bekommen es nicht.

Nicht ich, sondern die Arbeit

Die Kurzformel

Ich habe meine Arbeit in den Vordergrund gestellt und nicht mich.

Das klingt altmodisch. Vielleicht sogar selbstausbeuterisch. Aber es war der Grund, warum es funktioniert hat.

Der Paradigmenwechsel

Früher: Die Arbeit steht im Mittelpunkt. Wie gut wird gepflegt? Was braucht der Patient? Die Sache zählt.

Heute: Die Person steht im Mittelpunkt. Wie fühle ich mich dabei? Was brauche *ich*? Das Ich zählt.

Und das auf allen Ebenen:

Bei den Pflegenden: "Ich brauche Work-Life-Balance, ich brauche Wertschätzung, ich brauche Selbstverwirklichung" - statt: "Der Patient braucht mich jetzt."

Bei den Arbeitgebern: "Ich muss meine Mitarbeiter bei Laune halten, ich muss attraktiv sein, ich muss Benefits bieten" - statt: "Die Arbeit muss gemacht werden."

Die Richtung hat sich umgekehrt.

Früher war der Mensch Werkzeug für die Arbeit. Heute ist die Arbeit Werkzeug für die Selbstverwirklichung.

Warum das in der Pflege scheitert

In vielen Berufen funktioniert das neue Denken. Der Programmierer kann morgen weiterarbeiten. Der Marketingmanager kann den Termin verschieben.

Aber der Patient kann nicht warten, bis es mir passt.

Die Blase muss jetzt entleert werden. Der Sturz passiert jetzt. Die Atemnot kommt nicht nach Dienstplan.

Pflege ist einer der letzten Berufe, in dem die Sache wirklich nicht wartet. In dem das "Ich zuerst" direkt auf die Realität trifft - und verliert.

Kein Zurück, aber ein Verstehen

Ich sage nicht, dass alle wieder so arbeiten sollen wie ich. Die Zeiten sind andere, die Menschen sind andere.

Aber wer das Problem verstehen will, muss diesen Wandel verstehen:

Wir haben eine Arbeit, die Hingabe verlangt - und eine Generation, die Hingabe für Selbstaufgabe hält.

Das ist kein Vorwurf. Das ist eine Diagnose.

Von “Leute einstellen” zu “Recruiting”

Ein Wort sagt alles

Früher sagte man: “Wir müssen Leute einstellen.”

Heute sagt man: “Wir brauchen eine Recruiting-Strategie.”

Der Unterschied ist mehr als Sprache. Er zeigt, wie sich die Machtverhältnisse verschoben haben.

Als Arbeit noch Arbeit suchte

In meiner Zeit war Personal suchen eine Aufgabe unter vielen. Man schaltete eine Anzeige, führte Gespräche, stellte ein. Fertig.

Es gab keine Abteilung dafür. Keinen Berater. Keine Software. Keine “Candidate Journey”.

Die Leute kamen, weil Arbeit da war. Weil man Geld verdienen musste. Weil der Beruf gebraucht wurde.

Die neue Industrie

Heute gibt es:

- Recruiting-Abteilungen
- Recruiting-Berater
- Recruiting-Software
- Recruiting-Messen
- Employer Branding

- Candidate Experience
- Active Sourcing
- Talent Acquisition

Eine ganze Industrie, die sich damit beschäftigt, Menschen zur Arbeit zu überreden.

Der Aufwand allein zeigt die Verzweiflung. Wenn du so viel Energie brauchst, um jemanden zu finden, der deine Arbeit macht - dann stimmt etwas Grundlegendes nicht mehr.

Die umgekehrte Bewerbung

Früher bewarb sich der Mensch um die Arbeit. Er musste zeigen, dass er würdig war.

Heute bewirbt sich die Arbeit um den Menschen. Sie muss zeigen, dass sie attraktiv ist.

Benefits, Obstkorb, Homeoffice, flache Hierarchien, Purpose, Work-Life-Balance, Mental Health Days, Sabbaticals...

Die Arbeit muss sich verkaufen. Der Mensch ist der Kunde.

In der Pflege

Und hier wird es tragisch: Die Pflege kann sich nicht gut verkaufen.

Sie kann keinen Obstkorb bieten, der die Nachtschichten aufwiegt. Kein Homeoffice, wenn der Patient im Bett liegt. Keine flachen Hierarchien, wenn jemand die Verantwortung tragen muss.

Die Pflege hat nur eines anzubieten: Sinn.

Aber Sinn ist aus der Mode gekommen. Sinn gilt als Ausrede für schlechte Bezahlung. Als Manipulation. Als das, was Arbeitgeber sagen, wenn sie nichts Besseres haben.

Und so steht die Pflege mit leeren Händen da - in einem Markt, der nach Benefits fragt.

Was das Wort verrät

Dass ich "Recruiting" erst nach dem Verkauf meines Unternehmens kennengelernt habe, sagt alles.

In meiner Welt war es selbstverständlich, dass Menschen arbeiten wollen. Dass sie einen Beruf ergreifen und ihn ausüben. Dass Arbeit Teil des Lebens ist.

In der neuen Welt ist Arbeit ein Angebot unter vielen. Etwas, das mit Freizeit, Selbstverwirklichung und "Quality Time" konkurriert.

Das Wort "Recruiting" - aus dem Militär entlehnt, wo man Soldaten anwirbt - zeigt: Arbeit ist zum Kampf geworden. Jeder gegen jeden. Um jeden Einzelnen.

Und die Pflege verliert diesen Kampf.

Die drei Fallen

Jede Falle ist eine Bedürfnisverletzung

Wenn wir die typischen Fallen im Pflegesystem betrachten, zeigt sich ein Muster: Jede einzelne verletzt fundamentale Bedürfnisse - bei Pflegenden und Patienten gleichermaßen.

Die Entwicklungsfalle

Was passiert: Niemand hat mehr Zeit, den Nachwuchs richtig einzuarbeiten. Erfahrene Kräfte sind so eingespannt, dass Anleitung zur Last wird. Neue werden ins kalte Wasser geworfen.

Verletzte Bedürfnisse:

- **Kompetenz** - der Lernende bekommt nicht die Sicherheit, die nur durch echte Anleitung entsteht
- **Führung** - der Erfahrene kann seine Verantwortung für die nächste Generation nicht wahrnehmen
- **Wirksamkeit** - beide Seiten erleben sich als unzureichend

Wenn eine Pflegekraft nach zwei Jahren geht, weil sie "nicht richtig angekommen" ist - dann hat die Entwicklungsfalle zugeschnappt.

Die Wachstumsfalle

Was passiert: Der Betrieb wird größer, professioneller, effizienter. Strukturen entstehen, Abteilungen, Zuständigkeiten. Die Familie wird zum Unternehmen.

Verletzte Bedürfnisse:

- **Gemeinschaft** - ab einer gewissen Größe kennt keiner mehr jeden
- **Fürsorge** - wer kümmert sich um den Einzelnen, wenn alle nur noch Nummern sind?
- **Sinn** - die Verbindung zwischen der eigenen Arbeit und dem großen Ganzen reißt ab

Da stirbt etwas. Vielleicht war es naiv, aber es war echt.

Die Qualitätsfalle

Was passiert: Qualitätsmanagement, Dokumentation, Zertifizierung - alles gut gemeint. Aber die Zeit dafür fehlt woanders.

Verletzte Bedürfnisse beim Patienten:

- **Würde** - ständig neue Gesichter, weil die Stammkraft dokumentiert
- **Kontinuität** - die Beziehung wird zur Dienstleistung
- **Vorhersehbarkeit** - wer kommt heute?

Verletzte Bedürfnisse beim Pflegenden:

- **Dasein** - die Zeit am Patienten schrumpft
- **Wirksamkeit** - Formulare ausfüllen fühlt sich nicht nach Pflege an
- **Freude** - wo bleibt das, wofür man den Beruf ergriffen hat?

Die Grundfrage

Wenn ein System so strukturiert ist, dass es Bedürfnisse systematisch verletzt - kann man es dann mit "besserem Recruiting" reparieren?

Oder muss man grundsätzlicher ran?

Die Antwort liegt in der Frage selbst: Solange wir nur Menschen suchen, die bereit sind, ihre Bedürfnisse zu opfern, werden wir immer weniger finden.

Denn die Menschen haben gelernt, dass ihre Bedürfnisse zählen. Das System noch nicht.

Das Kreuzverhör - Ein innerer Dialog

Der Zweifler

“Vielleicht bist du auch nur ein 61-jähriger, müder, in Rente gegangener Unternehmer, der die Probleme gar nicht mehr begreifen kann.”

Das ist die Stimme, die nachts kommt. Die fragt: Wer bist du, dass du glaubst, etwas zu sagen zu haben? Du hast verkauft. Du bist raus. Du sitzt am Schreibtisch, während andere die Nachtschichten schieben.

Der Verteidiger

Ich brauche dieses Buch.

Nicht weil ich Antworten habe - sondern weil ich der Frage näher kommen will. Weil ich den Dialog brauche, das Nachdenken, das Sortieren.

Aber ich gebe auch zu: Ich sitze manchmal sprachlos davor und denke - das ist alles gar nicht mehr lösbar.

Vielleicht geht es nur so: Es muss erst kaputtgehen. Unternehmer, die pleite gehen. Mitarbeiter, die völlig ausgebrannt sind. Und wie der Patient zurückbleibt - das will ich gar nicht mehr aussprechen.

Die Ratlosigkeit als Anfang

Das ist kein Versagen. Das ist Ehrlichkeit.

Ich schreibe kein Buch mit zehn Schritten zur Lösung. Kein Berater-Handbuch mit bunten Grafiken. Ich schreibe ein Buch, das zeigt: Hier steht einer, der 30 Jahre drin war - und auch nicht weiter weiß.

Aber genau da liegt mein Optimismus: Nur durch diese Ratlosigkeit kommen wir in Lösungen. Nur wer zugibt, dass er nicht weiß, kann anfangen zu fragen. Wirklich zu fragen - nicht rhetorisch, nicht taktisch, sondern aus echtem Nicht-Wissen.

Die Ratlosigkeit ist nicht das Ende. Sie ist der Anfang.

Dieses Buch endet nicht in Resignation. Es endet in Möglichkeiten - aber nur, weil es vorher durch das Eingeständnis gegangen ist: Ich weiß es nicht. Noch nicht.

Die richtigen Fragen

Nicht Tipps, sondern Fragen

Dieses Buch wird nicht enden mit "Zehn Schritte zur Lösung". Nicht weil ich faul bin - sondern weil Tipps das Problem sind.

Tipps sagen: Du musst dich ändern. Besser führen, besser kommunizieren, besser rekrutieren. Als läge es an dir.

Aber ich habe 30 Jahre lang alles versucht, was man versuchen kann. Und am Ende stand ich vor demselben Problem wie alle anderen.

Also keine Tipps. Stattdessen: die richtigen Fragen.

Die erste Frage

Was müsste sich ändern, damit Kleinbleiben möglich wäre?

Ich bin gewachsen. Nicht weil ich größenwahnsinnig war, sondern weil das System es verlangte. Mehr Anforderungen, mehr Bürokratie, mehr Spezialisierung - das alles braucht Strukturen. Und Strukturen brauchen Größe.

Aber was, wenn klein die eigentliche Lösung wäre?

Klein heißt: Jeder kennt jeden. Der Chef kennt die Patienten. Die Pflegenden kennen sich untereinander. Gemeinschaft statt Organigramm.

Klein heißt: Weniger Hierarchie, weniger Verwaltung, mehr Zeit am Menschen.

Klein heißt: Die Bedürfnisse aller könnten erfüllt werden - Fürsorge, Kontinuität, Würde.

Aber klein ist unter den aktuellen Bedingungen nicht überlebensfähig. Also: Was müsste sich ändern?

Die Frage verschiebt die Verantwortung

Das ist der Punkt.

Wenn ich frage "Warum hast du nicht klein gehalten?" - dann klage ich den Unternehmer an.

Wenn ich frage "Was müsste sich ändern, damit klein möglich wäre?" - dann klage ich das System an.

Und da gehört die Anklage hin.

Nicht der einzelne Pflegedienstleiter hat versagt. Das System ist so gebaut, dass Kleinbleiben bestraft wird. Dass Wachstum die einzige Überlebensstrategie ist. Dass am Ende alle groß, anonym und ausgebrannt sind.

Die Frage öffnet den Blick: Nicht "Wer hat Schuld?" - sondern "Was müsste anders sein?"

Weitere Fragen, die wir stellen müssen

- Was müsste sich ändern, damit Dokumentation nicht mehr Zeit frisst als Pflege?
- Was müsste sich ändern, damit Erfahrene Zeit haben, Nachwuchs einzuarbeiten?
- Was müsste sich ändern, damit Pflegende Pflegende bleiben können - statt zu Verwaltern zu werden?
- Was müsste sich ändern, damit Sinn wieder reicht - ohne dass er als Ausrede für schlechte Bedingungen missbraucht wird?

Ich habe keine Antworten auf diese Fragen. Noch nicht.

Aber ich bin sicher: Die Antworten liegen in den Fragen. Nicht in den Tipps.

Scheitern als Weg

Es gibt eine Wahrheit, die niemand hören will: Vielleicht geht es nur durch das Scheitern hindurch.

Nicht weil Scheitern gut wäre. Nicht weil ich es jemandem wünsche. Sondern weil Systeme sich nicht ändern, solange sie noch irgendwie funktionieren. Solange noch jemand die Nachtschicht übernimmt. Solange noch jemand einspringt. Solange noch jemand sagt: "Ich schaff das schon."

Das System lebt von der Aufopferung Einzelner. Und solange sich Einzelne aufopfern, muss sich das System nicht ändern.

Was Scheitern bedeutet

Scheitern heißt: Pflegedienste, die keine Touren mehr besetzen können. Heime, die Stationen schließen. Kliniken, die Patienten abweisen. Unternehmer, die aufgeben - nicht aus Schwäche, sondern aus Erschöpfung.

Das klingt nach Katastrophe. Und es ist eine.

Aber es ist auch der Moment, in dem die Gesellschaft nicht mehr wegsehen kann. In dem "Pflegenotstand" nicht mehr eine Überschrift ist, sondern das leere Bett der eigenen Mutter.

Kein Aufruf zum Aufgeben

Ich sage nicht: Lasst es krachen. Gebt auf. Zieht euch zurück.

Ich sage: Vielleicht ist das Scheitern nicht unsere Entscheidung. Vielleicht passiert es einfach - weil Menschen nicht unendlich belastbar sind. Weil irgendwann auch der Letzte sagt: Ich kann nicht mehr.

Und dann?

Dann wird neu gebaut. Aus der Not heraus. Nicht aus Einsicht, nicht aus Planung, nicht aus guten Vorsätzen - sondern weil es nicht anders geht.

Der bittere Trost

Das ist kein schöner Trost. Kein "Alles wird gut."

Aber es ist ein echter: Du bist nicht verrückt, wenn du denkst, dass das System nicht zu retten ist. Du bist nicht zynisch, wenn du glaubst, dass es erst zusammenbrechen muss. Du siehst nur, was ist.

Und wenn du müde bist - dann ist das keine Schwäche. Dann ist das die normale Reaktion auf eine unnormale Situation.

Das System wird nicht gerettet, weil wir alle noch mehr geben. Es wird gerettet - wenn überhaupt - weil wir aufhören, das Unreparierbare zu reparieren.

Nach dem Zusammenbruch

Was dann kommt, weiß ich nicht. Niemand weiß es.

Aber ich weiß: Nach jedem Ende kommt etwas Neues. Nicht automatisch besser. Aber anders. Und in diesem Anders liegt eine Chance - die Chance, die Bedürfnisse aller von Anfang an mitzudenken. Nicht als Luxus, sondern als Fundament.

Vielleicht ist das der einzige Optimismus, den ich ehrlich anbieten kann: Es wird nicht so bleiben. Es kann nicht so bleiben. Und was danach kommt, können wir mitgestalten - wenn wir bereit sind, durch das Scheitern hindurchzugehen statt drumherum.

Der patriarchalische Punkt - Ein Denkmodell

Das Modell

Wenn ich heute nochmal anfangen müsste - mit allem Wissen, das ich habe - würde ich eines anders machen: Nicht wachsen als Einheit. Sondern wachsen als Verbund von Königreichen.

Kleine Einheiten. Jede mit einem Patriarchen. Einem Menschen, der *seine* Leute führt wie eine Familie. Der jeden Namen kennt, jede Geschichte, jede Sorge.

Nicht vernetzt. Das ist wichtig. Denn Vernetzung bringt Abstimmung. Abstimmung bringt Meetings. Meetings bringen Strukturen. Und Strukturen bringen genau das zurück, was wir loswerden wollten: Bürokratie, Anonymität, das Verschwinden des Einzelnen im System.

Also: Echte Königreiche. Abgeschlossen. Autonom. Mit einem König, der sein Volk mehr liebt als sich selbst.

Warum es funktionieren würde

In einer solchen Einheit wären die Bedürfnisse erfüllbar:

Für die Pflegenden: Fürsorge vom Chef, der sie kennt. Gemeinschaft im kleinen Team. Kompetenz, die wachsen kann, weil Erfahrene Zeit haben. Führung, die echt ist - nicht delegiert an HR-Abteilungen.

Für die Patienten: Kontinuität durch feste Gesichter. Würde durch Menschen, die Zeit haben. Vorhersehbarkeit durch Strukturen, die überschaubar bleiben.

Das Modell funktioniert. Ich habe es selbst erlebt - in den frühen Jahren, bevor das Wachstum alles veränderte.

Der Haken

Aber wer will heute noch König sein?

Wer sagt: "Das sind meine 20 Leute. Für die bin ich da. Tag und Nacht. Mit allem, was ich habe. Ihre Sorgen sind meine Sorgen. Ihr Scheitern ist mein Scheitern."

Das ist ein Menschenbild, das aus der Mode gekommen ist.

Heute gilt: Führung ist ein Job. Der Chef hat auch Work-Life-Balance verdient. Wer sich aufopfert, wird ausgenutzt - oder ist naiv. "Pass auf dich auf" ist das Mantra. "Du bist nicht für andere verantwortlich."

Das sind keine schlechten Ratschläge für den Einzelnen. Aber sie produzieren keine Könige mehr.

Der eigentliche Bruch

Das Modell existiert. Es ist nicht kompliziert. Jeder versteht es sofort: Kleine Einheiten, starke Führung, echte Beziehungen.

Aber es braucht Menschen, die bereit sind, es zu tragen. Menschen, die ihr eigenes Wohl hinter das Wohl ihrer Leute stellen. Nicht aus Schwäche, nicht aus Selbstverleugnung - sondern aus Überzeugung, dass Führung Dienst ist.

Und diese Menschen werden seltener.

Nicht weil sie ausgestorben wären. Es gibt sie noch - vereinzelt, verstreut, oft ausgebrannt. Aber wir bilden sie nicht mehr aus. Wir ermutigen sie nicht. Wir sagen ihnen das Gegenteil: Grenz dich ab. Schütz dich. Du schuldest niemandem etwas.

Das ist der eigentliche Bruch. Nicht die Strukturen sind das Problem. Sondern dass wir die Menschen nicht mehr haben, die bereit wären, sie zu tragen.

Eine unbequeme Wahrheit

Vielleicht ist das die unbequemste Erkenntnis dieses Buches:

Das Personalproblem im Gesundheitswesen ist nicht nur ein Mangel an Pflegekräften. Es ist ein Mangel an Führungskräften, die führen wollen wie Väter und Mütter - nicht wie Manager.

Wir können Gehälter erhöhen, Arbeitszeiten verbessern, Benefits stapeln. Aber solange niemand da ist, der sagt "Das sind *meine* Leute" - solange bleibt es ein System von Fremden, die füreinander arbeiten, ohne füreinander zu leben.

Der patriarchalische Punkt ist keine Lösung, die man implementieren kann. Er ist eine Haltung, die man haben muss.

Und Haltung kann man nicht verordnen.

Nicht erschüttert, nur klarer

Ich habe dieses Buch nicht geschrieben, um zu erschüttern. Nicht um anzuklagen. Nicht um zu fordern.

Ich habe aufgeschrieben, was ich gesehen habe. 30 Jahre lang. Von innen.

Die Bedürfnisse, die ignoriert werden. Die Fallen, in die alle tapen. Das Scheitern, das vielleicht kommen muss. Die Könige, die es nicht mehr gibt.

Ich bin nicht wütend. Nicht resigniert. Nicht hoffnungsvoll im naiven Sinne.

Ich bin klarer.

Und vielleicht ist das genug. Vielleicht ist Klarheit der erste Schritt - nicht zu einer Lösung, aber zu einem echten Gespräch. Einem Gespräch ohne Phrasen, ohne Schuldzuweisungen, ohne die üblichen Forderungen nach "mehr Geld" und "mehr Personal".

Das Buch liegt jetzt da. Nimm es oder lass es liegen.

Ich habe gesagt, was ich zu sagen hatte.

© 2026 Dieter Horst. Alle Rechte vorbehalten.

Erstveröffentlichung: Februar 2026