

# WIRKSAM

Das Magazin zur Pflege



UNTERNEHMEN,  
SOLL ICH ES  
WAGEN?



## CONSULTING

Pflegemanager sind gut beraten (worden)

## FIT UND GESUND

Homöopathie – was ist dran an den Globuli?

## IM FOKUS

Digitale Pflege zwischen Vollgas und Handbremse



Überreicht an Sie durch  
**CURACON**

TEXT: ANNEMARIE FAJARDO

# PFLEGEMANAGER\* SIND GUT BERATEN (WORDEN)

## Beratung von Führungskräften in Pflegeeinrichtungen kann Veränderungsprozesse unterstützen

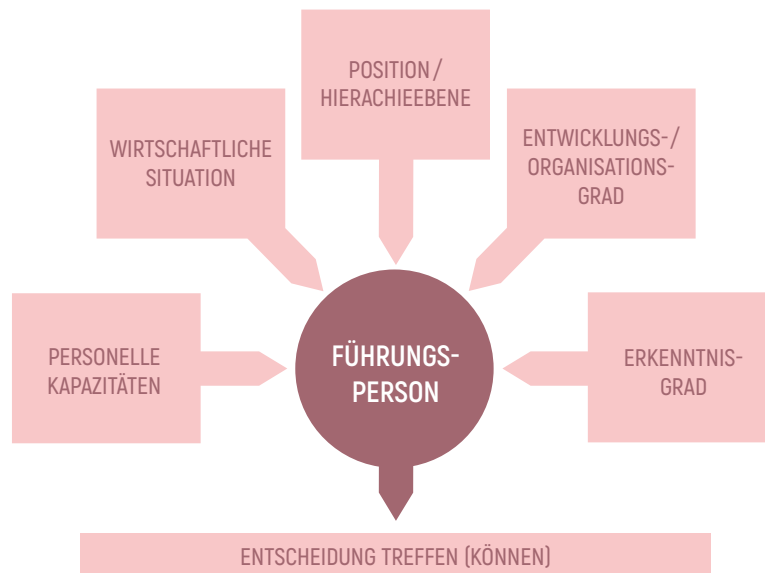
### ARBEIT VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IST VON ENTSCHEIDUNGEN GEKENNZEICHNET

Tagtäglich treffen Führungskräfte in Pflegeeinrichtungen, wie etwa Stationsleitungen in Krankenhäusern oder Einrichtungsleitungen in stationären Pflegeeinrichtungen, Entscheidungen in unterschiedlichen Bereichen. Dabei sind Entscheidungen oft abhängig von der Situation, von der Position oder auch von der Organisation. Eine Stationsleitung im Frühdienst muss beispielsweise einen kurzfristigen Personalausfall im Spätdienst kompensieren und unterschiedliche Optionen prüfen, bevor sie entscheidet, wer von den Kolleginnen und Kollegen des Stationsteams den Spätdienst übernehmen kann. Eine Einrichtungsleitung, die für 80 Heimplätze verantwortlich ist, muss zum Beispiel eine Entscheidung darüber treffen, ob die Zusammenarbeit mit einer Leasingfirma beendet wird, weil bereits das dritte Mal eine angeforderte Leasingkraft nicht zum Nachtdienst erschienen ist. Für derartige Entscheidungen müssen täglich zahlreiche rationale Informationen hinzugezogen werden, um für Belegschaft, Kunden und Unternehmen die beste Entscheidung treffen zu können. Kurzum, Führungskräfte sind Entscheidungsträger.

Laut einer Studie des Max-Planck-Institutes für Bildungsforschung im Jahr 2019 mit rund 950 Führungskräften stellte sich allerdings heraus, dass Führungskräfte auch zu ihren persönlichen Gunsten Entscheidungen treffen. So gaben etwa 80 Prozent der befragten Führungskräfte an, dass mindestens eine der zehn wichtigsten Entscheidungen der vergangenen zwölf Monate eine defensive, also eine zum eigenen Schutz vorgenommene, Entscheidung war. In der Studie wurde auch deutlich, dass Führungskräfte häufig Entscheidungen in einem komplexen und dynamischen Umfeld treffen müssen. Insbesondere in Einrichtungen wie Krankenhäusern oder Seniorenheimen, wo es rund um die Uhr zu Aufnahmen und Entlassungen von Patienten, zu Akutsituationen und Sterbefällen von Bewohnern kommen kann, sind Prozesse dynamisch – und sie müssen mit allen am Prozess Beteiligten jederzeit abgestimmt sein. Diese Voraussetzung kann dazu führen, dass es Führungskräften unter Umständen schwerfällt, überhaupt eine Entscheidung zu treffen.

### FÜHRUNGSKRÄFTE KÖNNEN NICHT IMMER ALLES ENTSCHEIDEN

In besonders komplexen Situationen kann es demnach vorkommen, dass einer Führungskraft gleich drei oder vier verschiedene Handlungsoptionen zur Verfügung stehen, die sie wählen kann. Sind die Probleme größer als angenommen und zeichnen sich zudem notwendige Veränderungen im Unternehmen ab, die von der Führungskraft wahrgenommen und gesteuert werden müssen, wächst das Bedürfnis nach Entscheidungskompetenz. Ergänzend hinzu kommen externe Faktoren, wie die Globalisierung, die Digitalisierung oder auch neue Technologien (z. B. Sensorik, Robotik, Data Warehouse, etc.), die zu Entscheidungsdruck bei Führungskräften führen können (vgl. Lippitt/Lippitt 2014). Nun kommt es darauf an, ob zu den zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen ausreichend Informationen vorliegen, um rational abwägen zu können. Folgende Aspekte spielen zur Entscheidungsfindung und zur Entscheidung selbst eine wesentliche Rolle (siehe Abb. 1): Der Erkenntnisgrad eines Unternehmens zeigt sich darin, dass bestimmte Entscheidungen für eine Organisationseinheit vollständig getroffen werden können. Allerdings können auch zu treffende Entscheidungen nicht oder ▶



**Abbildung 1: Führungsperson trifft Entscheidung (eigene Darstellung)**

nur unvollständig von der Führungskraft bzw. der Geschäftsführung selbst getroffen werden. Der Erkenntnisgrad variiert quasi auf einem sogenannten Entscheidungskontinuum (vgl. Merton 1995, S. 206 f.). Beim Erkenntnisgrad selbst kann es sich beispielsweise um Aspekte der Markt- und Wettbewerbsfähigkeit, der Strategieentwicklung oder der Digitalisierung handeln, die es für das Unternehmen zu entscheiden gilt. Derartige Aspekte gehen dabei mit Veränderungen des Unternehmens einher, die vom Entscheidungsträger nicht nur entschieden, sondern auch mitgetragen werden müssen und somit die Entscheidungssituation zusätzlich erschweren können.

Bei der Überprüfung der Markt- und Wettbewerbssituation des Unternehmens sind unter Umständen mehrere Entscheidungsträger gefragt, wie etwa die Gesellschafter, der Geschäftsführer oder auch Einrichtungsleitungen in einer bestimmten Region. Eine Entscheidung darüber zu treffen, ob ein neues Geschäftsmodell gegründet oder das bestehende Geschäftsmodell erweitert werden sollte, kann sich als schwierig erweisen, wenn mehrere Entscheidungsträger einbezogen werden müssen und für eine rationale Entscheidung nicht genügend Informationen vorliegen.

Liegt in diesem Fall der Erkenntnisgrad vollständig im eigenen Unternehmen, könnten vorhandene eigene Kompetenzen dazu genutzt werden, die Markt- und Wettbewerbssituation selbst zu analysieren und anschließend gemeinsam mit allen Entscheidungsträgern eine Bewertung der Analyse vorzunehmen. Liegt der Erkenntnisgrad jedoch in einem Bereich, der außerhalb des Unternehmens liegt, müssen die Entscheidungsträger prüfen, inwieweit ein externer Experte bzw. ein Berater hinzugezogen werden muss. Erst über einen Experten außerhalb des eigenen Unternehmens bzw. der eigenen Organisationseinheit können weitere Informationen für eine optimale Entscheidungsfindung herangezogen werden. Dem Experten liegen in der Regel ausführlichere Daten (Benchmarks) vor, die er mithilfe seiner Fachkompetenz auf das beratende Unternehmen anzuwenden weiß (siehe Abb. 2).

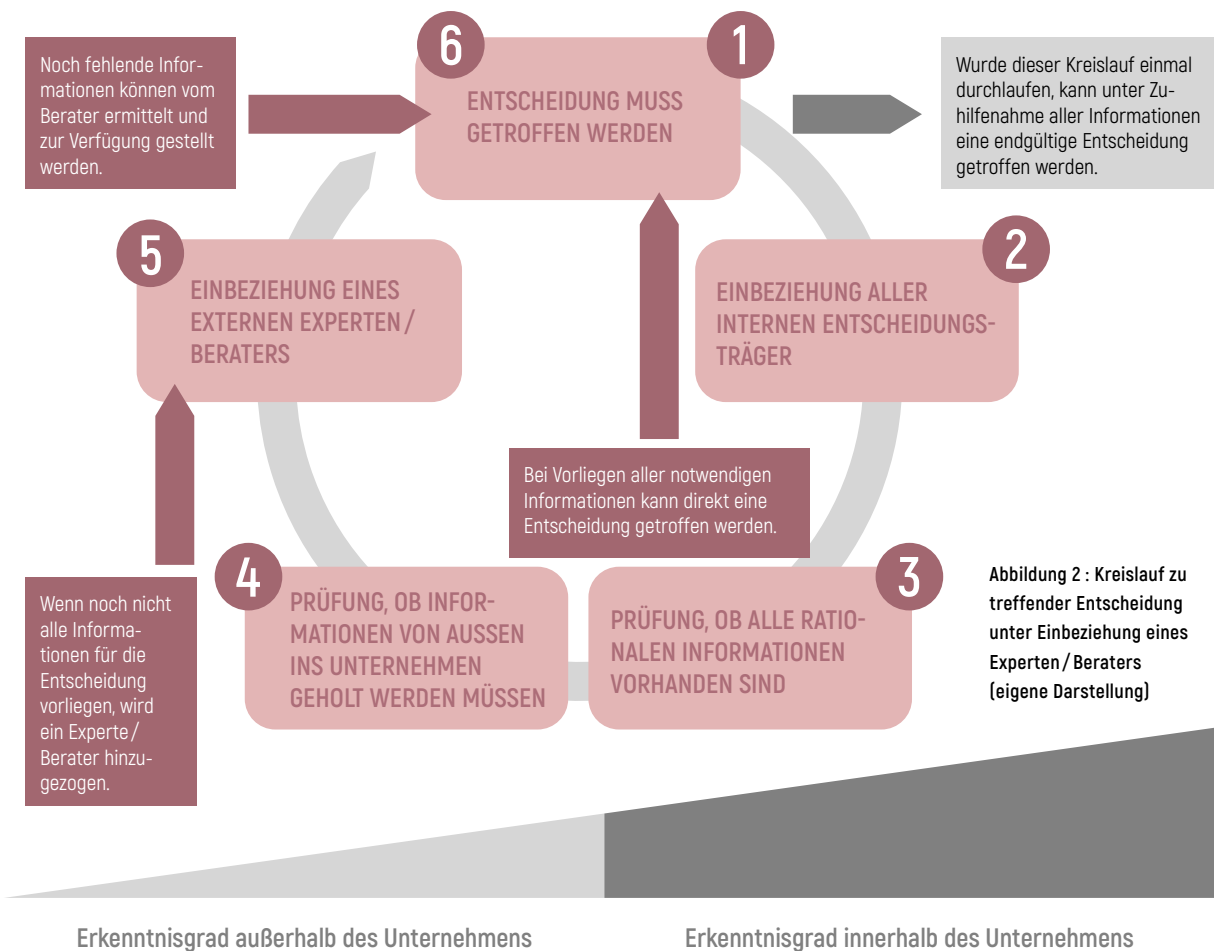
#### **BEI FEHLENDEN INFORMATIONEN ERFOLGT DIE EINBEZIEHUNG EINES BERATERS**

Anhand des Kreislaufs zu treffender Entscheidungen (vgl. Abb. 2) wird deutlich, dass ein Unternehmen nicht nur eine Entscheidung für das Unternehmen selbst fällen muss, sondern möglicherweise auch entscheidet, ob ein Berater

von außen hinzugezogen werden soll. Es gibt demnach zwei Momente der Entscheidung: Die Entscheidung einer Handlung und die Entscheidung, einen Berater von außen einzubeziehen. Doch wie genau lässt sich Beratung eigentlich definieren?

Grundsätzlich kann zwischen einem internen und einem externen Berater unterschieden werden. Der interne Berater entstammt in der Regel aus dem eigenen Unternehmen, das beraten wird. Der externe Berater hingegen ist ein Außenstehender. In beiden Fällen verfügen die Berater über eine entsprechende Spezialisierung in einem bestimmten Beratungsfeld, die für die Beratung von Führungskräften erforderlich ist. Allerdings kann ein externer Berater eine neutralere Rolle und Perspektive einnehmen als ein interner Berater.

Entscheidet sich ein Unternehmen beispielsweise für die externe Beratung, beginnt der Beratungsprozess, der vom potenziellen Klienten, vom potenziellen Berater oder einer dritten Person ausgehen kann. Bei dieser ersten Kontaktaufnahme muss das Ziel der Veränderung verstanden und genau geklärt werden, um sowohl die Ursachen wie auch den Beratungsbedarf zu ermitteln. Wenn die Veränderungsbereitschaft des >



Klienten bzw. der zu beratenden Führungskraft gegeben ist, prüfen beide Seiten, ob eine Zusammenarbeit möglich ist. Nach der Phase der Kontaktaufnahme, kann der Vertrag aufgesetzt und eine Arbeitsbeziehung aufgebaut werden. Direkt zu Beginn dieser Arbeitsbeziehung ist zu klären, welche Ergebnisse angestrebt werden und wer welche Aufgaben wann übernimmt. Anschließend wird das Problem klar definiert und die diagnostische Analyse durch den Berater beginnt. Die IST-Analyse, also die Erhebung des IST-Standes eines Unternehmens oder einer Organisationseinheit, ist ein wichtiger Baustein bei der systematischen Beratung einer Organisation. Sind schließlich die Zielsetzung klar vermittelt und die Vorgehenspläne erstellt, werden die geplanten Handlungen durchgeführt und anschließend

einer Erfolgskontrolle unterzogen. Zum Ende des Beratungsprozesses muss die Beständigkeit der Veränderung gewährleistet werden, indem das Ende der Beratung in einen schrittweisen Ablösungsprozess umgewandelt wird (Lippitt/ Lippitt 2014). Der Berater übernimmt während des gesamten Beratungsprozesses eine moderierende Rolle.

#### **METHODEN DER BERATUNG WERDEN NACH BEDARF DES UNTERNEHMENS AUSGEWÄHLT**

Derartige Beratungsprozesse können natürlich sehr stark variieren, da sie von unterschiedlichen Faktoren abhängen, z.B. von der Fragestellung des Klienten oder von der gewünschten Beratungsleistung. So gibt es zahlreiche Beratungsleistungen, die innerhalb weniger

Stunden bis Tage durchgeführt werden können (z. B. spezielles Coaching oder Einführung eines neuen IT-Systems). Andere Beratungsleistungen, wie etwa Change-Management oder Interims-Management, nehmen deutlich mehr Zeit in Anspruch. Die Beratungsleistungen selbst werden nach dem Bedarf des Unternehmens ausgerichtet und mit dem Klienten bzw. mit der Führungskraft abgestimmt. In der Regel folgt die Beratung einem Regelkreis, der mit der Erhebung der IST-Situation, ihrer Auswertung und einer anschließenden Evaluierung einhergeht. Den diagnostischen Methoden kommt im Zuge der Beratung eine hohe Bedeutung zu, da sie dem Berater einen ersten Überblick über die aktuelle Lage des Unternehmens oder auch über das Handlungsfeld der Führungskraft verschaffen. Erst dieser ▶

Überblick ermöglicht eine Beurteilung der Situation und damit eine Interpretation der zu treffenden Entscheidungen. Diagnostische Methoden können sich auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens abspielen (z. B. Strukturebene, Prozessebene oder Dokumentenebene). Für diese Erhebungen werden üblicherweise »Interview- oder Beobachtungsmethoden, Fragebogenverfahren ... sowie reaktionsoffene Verfahren« angewendet (Schleider/Huse 2011, S. 87).

Die ratsuchende Person erkennt während der Beratung sodann, dass die Gespräche mit dem Berater selbst bereits als hilfreiche Methode angesehen werden können, da sie oft schon eine gewisse Handlungsorientierung bieten (vgl. Besserer 2018). In größeren und komplexeren Beratungsprojekten, wie etwa in Change-Management-Projekten, kommen zumeist Reflexionsgespräche und Coaching zum Einsatz.

Die zu beratende Person erhält in Form von Gesprächen Hilfestellung durch den Berater. Diese Hilfestellung kann sich beispielsweise auf das Führungs- oder Mitarbeiterverhalten im Zuge des Veränderungsprozesses beziehen. Insbesondere bei Veränderungen von Tätigkeitsfeldern bei einzelnen Mitarbeitenden oder ganzen Teams können Widerstände entstehen, bei denen eine Führungsperson Hilfestellung durch einen Berater benötigt. Aufgrund zahlreicher Beratungsmethoden, die vom Berater angewendet werden können, darf der Berater selbst als Methode der Beratung gesehen werden. Der Berater verfügt über spezielles Wissen und Methoden, die höchstwahrscheinlich im eigenen Unternehmen nicht vorhanden sind.

Doch nicht nur das Wissen oder entsprechende Erhebungsmethoden bringt der Berater mit. Es sind auch seine Persönlichkeit und seine Erfahrung wesentlich für die Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Berater.

## DER STELLENWERT VON BERATUNG IM BEREICH DES PFLEGEMANAGEMENTS WÄCHST

Steigender Wettbewerbsdruck, komplexe Marktveränderungen und der demographische Wandel führen automatisch zu Organisationsveränderungen, die von Managern begleitet und gesteuert werden müssen. Im Sozialwesen sind inzwischen auch Themen wie Digitalisierung und Robotik gesetzte Trends, denen nachgegangen wird. Ohne Zweifel müssen Spezialisten ins Unternehmen eingebunden werden, die mit Trendthemen vertraut sind, Organisationen im Kontext gesetzlicher und unternehmerischer Rahmenbedingungen beraten können und Erfahrungen mit groß angelegten Projekten haben. Jedoch sind mit der Einbindung externer Berater auch höhere Ausgaben verbunden, die ein Unternehmen im Sozialwesen erstmal finanzieren muss. Staatliche Hilfen, wie etwa Förderprogramme zur Digitalisierung oder zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, könnten Sozialbetriebe hinsichtlich anstehender Veränderungen finanziell unterstützen. Sie sind insbesondere für kleine und mittelständische Pflegeeinrichtungen hilfreich, da die Finanzkraft eines kleinen Pflegedienstes in der Regel so ausgelegt ist, dass er sich nicht ohne Weiteres externe Beratung leisten kann.

Die Erkenntnis fehlender Refinanzierungsmöglichkeiten angesichts notwendiger Beratungsleistungen ist auch beim Bundesbevollmächtigten für Pflege Andreas Westerfellhaus angekommen. Ein von ihm 2018 ins Leben gerufene Pilotprojekt unterstützte 25 ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen mithilfe eines Instrumentenkoffers und externer Beratung vor Ort. Die inzwischen vorliegenden Evaluierungsergebnisse des BQS Institutes verdeutlichen, dass das Pilotprojekt wirksam war. Die Pflegemanager meldeten zurück, dass sowohl die Schulungen zur Anwendung des Instrumentenkoffers wie auch die

Beratung vor Ort sehr geholfen haben. Die Steigerung der Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitenden konnte ebenfalls gemessen werden. In diesem Projekt zeigte sich in jedem Fall: Pflegemanager sind gut beraten worden.

## WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

<https://www.mpib-berlin.mpg.de/pressemeldungen/defensive-entscheidungen> (online abgerufen am 20.06.2020)

Lippitt, G./Lippitt, R. (2014): Beratung als Prozess. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten. 4. Auflage, Wiesbaden: Springer.

Merton, R. (1995): Soziologische Theorie und Soziale Struktur. Berlin: De Gruyter.

Schleider, K./Huse, E. (2011): Problemfelder und Methoden der Beratung in der Gesundheitspädagogik. Wiesbaden: Springer.

Besserer, B. (2018): Methoden in Coaching und Beratung. Die Veränderung des Methodeneinsatzes während der beruflichen Laufbahn. Erschienen im Coaching Magazin, Ausgabe 1/2018 (online abgerufen am 27.06.2020).

<https://www.pflegebevollmaechtiger.de/attraktive-pflegeberufe-details/projekt-zur-umsetzung-guter-arbeitsbedingungen-in-der-pflege-.html> (online abgerufen am 28.06.2020). ♦

\*Die Verwendung des generischen Maskulinums schließt in diesem Beitrag alle Geschlechtsformen ein.



**Annemarie Fajardo**  
Managerin  
Unternehmens-  
beratung bei  
CURACON

Foto: CURACON



# WAS UNS BEWEGT

## 1. DIE GESELLSCHAFT UND DIE ANSPRÜCHE ÄNDERN SICH

WIRKSAM ist das Magazin zur Pflege, das die aktuellen Veränderungen aufzeigt, abbildet und begleitet. Dieser dynamische Prozess bedeutet heutzutage für viele eine gesteigerte Lebensqualität. Junge Menschen suchen jetzt schon nach Wegen, wie sie sich lange gesund halten können. Familien wollen sich gegen die Unbillen des Lebens so effektiv und so gut wie möglich absichern.

## 2. ENTWICKLUNGEN BEGLEITEN UND DIE AKTEURE ABBILDEN

WIRKSAM gibt der Pflege ein Gesicht. Die anstehenden gravierenden Veränderungen sind leichter umsetzbar, wenn alle Beteiligten wissen, worum es geht. Die Zusammenhänge zu verstehen bedeutet die Notwendigkeiten zu erkennen und danach zu handeln. Innovationsfähigkeit fördert Leistungsbereitschaft, die dahinter stehen. Fachkräfte, die ihre Erfüllung in ihrem Beruf finden und dafür gut ausgebildet sind; Menschen, die ihre Gesundheit erhalten oder verbessern möchten; Angehörige, die sich um ihre Familienmitglieder in aufopferungsvoller Weise kümmern. Sie alle treiben uns an, die Pflege in die Position zu rücken, die sie unserer Meinung nach verdient – in den Mittelpunkt.

## 3. WIRKSAM SCHAFFT EIN POSITIVES IMAGE, bewegt Meinung und Menschen für die Pflege.

DIE WIRKSAM MACHER

