

HEIME

Studie in stationären Pflegeeinrichtungen

Leitungskräfte zwischen Macht und Ohnmacht

Im Rahmen einer qualitativen Studie wurde die Einflussnahme von Einrichtungsleitungen in der stationären Altenhilfe auf die Phänomene Fachkräftemangel und Personalnotstand beleuchtet.

Von Annemarie Fajardo

Das Ausmaß der Einflussnahme, aber auch die Abhängigkeitsfaktoren, die in der Position der Einrichtungsleitung wahrgenommen werden, wurden mithilfe von zehn Experteninterviews untersucht. Das Ergebnis: Einrichtungsleitungen befinden sich auf einem Abhängigkeits-Unabhängigkeits-Kontinuum.

Aktuelle Herausforderungen in der stationären Altenhilfe

Im Zuge des demografischen Wandels und vor dem Hintergrund der stetig wachsenden Zahl an pflegebedürftigen Menschen werden zukünftig immer mehr Pflegebedürftige von gleichzeitig immer weniger Pflegekräften versorgt. Steigende körperliche und psychische Belastungen von Pflegekräften und damit die gering ausgeprägte Zufriedenheit mit dem eigenen Job aufgrund zu niedriger Personalschlüssel, fehlender Bewerber und steigenden Anforderungen an die Versorgung von multimorbiden Pflegebedürftigen können allein mit arbeitsentlastenden Maßnahmen, wie etwa die Unterstützung durch technische und digitale Hilfsmittel, nicht reduziert werden. Führungskräfte in der stationären Altenhilfe müssen diesen Belastungen auf der Mitarbeiterebene mit individuell und situativ eingesetzten Führungsinstrumenten begegnen, um z. B. auf die Erwartungshaltung des Mitarbeiters an die eigene Arbeit spezifischer eingehen zu können. Die Sicherstellung einer pflegerischen Versorgung in Einrichtungen der stationären Altenhilfe mit einer ausreichenden Anzahl an entsprechend qualifizierten und zufriedenen Pflegekräften ist dadurch für die betreffenden Einrichtungsleitungen eine kontinuierlich

wachsende Herausforderung, der insbesondere mit Aufgaben des Personalmanagements, wie der Personalgewinnung und Personalbindung, begegnet werden muss.

Einflussmöglichkeiten von Leitungskräften beleuchtet

In Anbetracht der in Altenhilfeeinrichtungen vorherrschenden hierarchischen Konstruktionen und den in der Literatur und in zahlreichen Studien häufig beschriebenen ungünstigen Arbeitsbedingungen von Pflegekräften – z. B. niedrige Personalausstattung, wenig Vollzeitstellen, Arbeiten unter Zeitdruck, hohe Dokumentationsanforderungen etc. – erschien das Phänomen Macht in der Position der Einrichtungsleitung ein relevanter Aspekt von Führung zu sein. In einem derartigen hierarchischen Gefüge spielt Macht eine wesentliche Rolle, da sie dem Prinzip der Hierarchie folgt und damit die Macht über Unten meint. Die Einrichtungsleitung verfügt demnach über Macht, die sie nach unten nutzen kann und in ihrer Verantwortung als Leitung einer Organisation im Sinne des betrieblichen Zwecks einsetzen muss. Hervorzuheben sind die Steuerungsaufgaben innerhalb der Einrichtung, Steuerungsaufgaben ermöglichen es der Einrichtungsleitung, Arbeitsbedingungen den täglichen Herausforderungen von Pflegekräften anzupassen, indem sie beispielsweise Angehörige stärker in die Betreuungsarbeit zur Entlastung der Pflegenden einbindet.

Forschungsfrage und Durchführung der Studie

Die Einrichtungsleitung erschien auf Basis der vorangegangenen Literaturrecherche in einer günstigen

Ausgangsposition zu sein, da sie im hierarchischen Gefüge die Gesamtverantwortung für die betriebsinternen Arbeitsbedingungen trägt. Die externen Systeme hingegen, wie der Gesetzgeber und die Heimaufsicht, reduzieren die Einflussnahme von Einrichtungsleitungen auf die betriebsinternen Arbeitsbedingungen. Daraus entwickelte sich folgende Forschungsfrage: „In welchem Umfang nehmen Einrichtungsleitungen in stationären Altenhilfeeinrichtungen ihre Macht vor dem Hintergrund verschiedener Einflussmöglichkeiten wahr und wie viel Ohnmacht erfahren sie durch die Abhängigkeit von übergeordneten Instanzen?“ Zur Durchführung der qualitativen Studie wurden zehn Experten der stationären Altenhilfe mittels eines Fragebogens interviewt. Die Interviews dauerten durchschnittlich 60 Minuten und wurden mit einem Tonbandgerät aufgenommen. Anschließend wurden die aufgenommenen Interviews transkribiert und inhaltlich analysiert. Diese Inhaltsanalyse führte zu unterschiedlichen Kategorien, die aufzeigten, welche Einflussmöglichkeiten, aber auch welche Abhängigkeitsfaktoren in der Position der Einrichtungsleitung vorhanden sind.

Das Abhängigkeits-Unabhängigkeits-Kontinuum

Die aus der Inhaltsanalyse ermittelten Kategorien verdeutlichten Einflussfaktoren im Sinne von Macht, aber auch Abhängigkeitsfaktoren im Sinne von Ohnmacht, die die Einrichtungsleitung auf einem Abhängigkeits-Unabhängigkeits-Kontinuum auszubalancieren versucht (siehe Abbildung). Ermittelt werden konnten im Sinne der Macht Personenmerkmale (Position, Qualifikation, Persönlichkeit, Erfahrung, Netzwerke und



Wer durch seinen Führungsstil Vertrauen schafft, dem gelingt es besser, dem Fachkräftemangel zumindest intern zu begegnen.

Foto: Adobe Stock/rido

Identifikation), Führungsmerkmale (Gestaltung, Einsatzplanung, Entscheidung, Korrektur, Partizipation und Delegation) und Beziehungsmerkmale (Vertrauen, Fürsorge, Informationen, Unterstützung, Kontrolle, Belohnung und Sanktion). Demgegenüber stehen die Abhängigkeitsfaktoren, von denen sich die Einrichtungsleitung abhängig fühlt. So konnten im Zuge der Inhaltsanalyse Faktoren ermittelt werden, die verdeutlichten, in welchem Kontext ein Gefühl von Ohnmacht in der Position der Einrichtungsleitung auftritt. Hierzu gehören die externen Faktoren, die sich außerhalb der eigenen Organisation befinden (Gesellschaft, Gesetzgeber/Politik, System und Kostenträger), die unmittelbaren Faktoren, die in unmittelbarem Kontakt zur Einrichtungsleitung stehen (Prüfbehörden, Berufsverbände, Träger und Geschäftsführung) und die internen Faktoren, die einen direkten Einfluss innerhalb der Organisation auf die Einrichtungsleitung ausüben (Kollegen, Qualifizierung, Pflegedienstleitung/Pflegefachkräfte und Kunden).

Fachkräftemangel innerhalb der Einrichtung begegnen

Anhand der Studie wurde deutlich, dass insbesondere die externen Faktoren den Gestaltungsspielraum der Einrichtungsleitung deutlich schmälern und ein direkter Einfluss auf diese Faktoren aus der Position der Einrichtungsleitung heraus nicht gegeben ist. Dieser Abhängigkeit ist sich die Einrichtungsleitung bewusst und passt sich den Vorgaben entsprechend an. Darüber hinaus zeigten sich in der Untersuchung ebenfalls die internen Faktoren als machtvoll. So wurde beispielsweise deutlich, dass eine sehr hohe Abhängigkeit von Pflegekräften vorhanden ist, die vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels eines der wichtigsten Merkmale dieser Studie ist. Die Auswirkungen dieser Abhängigkeit, gepaart mit der Abhängigkeit externer Faktoren, setzt Einrichtungsleitungen unter erheblichen Handlungsdruck. In der Untersuchung ergab sich darü-

ber hinaus im Sinne der Macht, dass die Einrichtungsleitung ihre eigenen Einflussmöglichkeiten lediglich innerhalb der Einrichtung nutzen kann und diese zukünftig verstärkt nutzen muss, um die Personalgewinnung und -bindung voranzutreiben. Zugute kommen der Einrichtungsleitung dabei ihre hierarchische Position sowie die in dieser Untersuchung herausgestellten Personenmerkmale.

Fazit

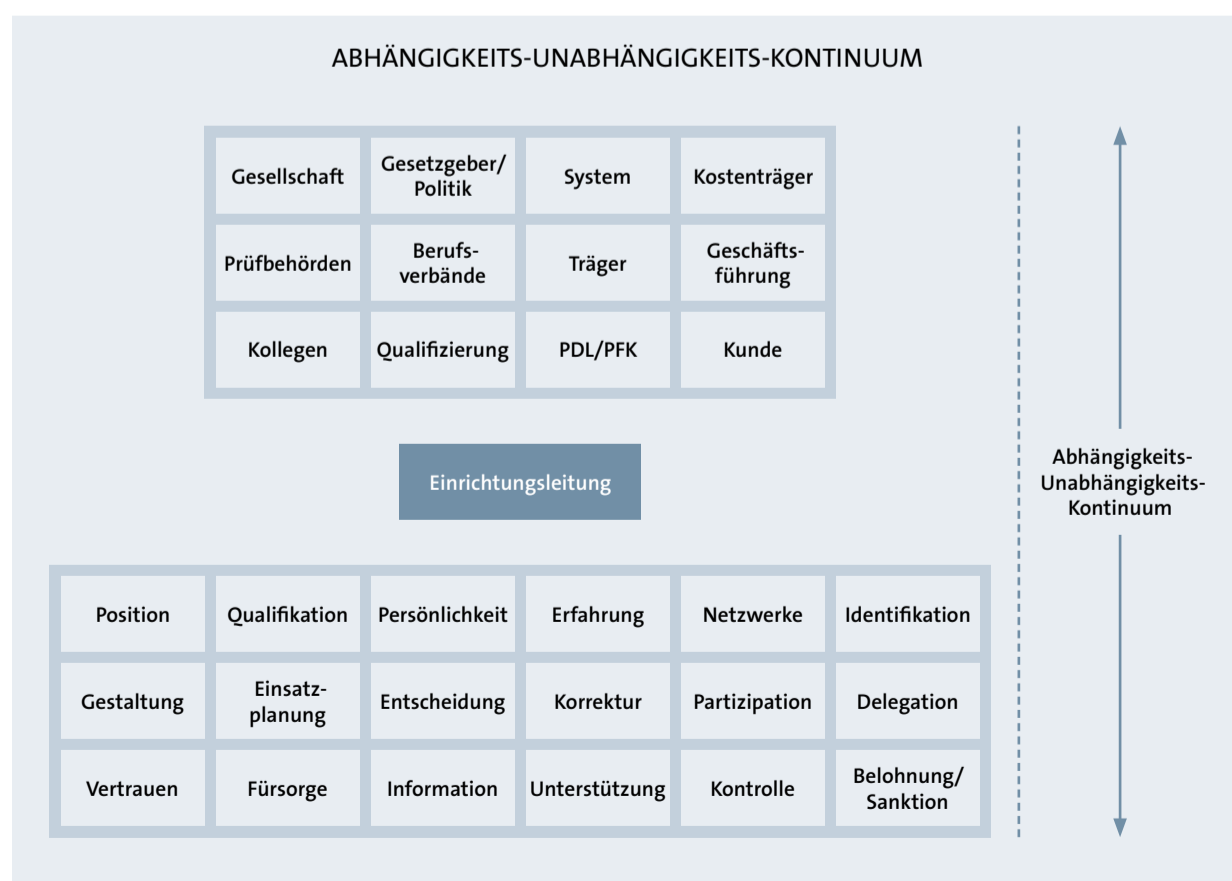
Den Herausforderungen in der Altenhilfe kann die Einrichtungsleitung zudem begegnen, wenn sie die in der Studie herausgearbeiteten Führungsinstrumente, wie etwa Delegation und Partizipation, zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit nutzt. Durch die herausgestellten Beziehungsmerkmale konnte festgestellt werden, dass erst durch die

// So stellte sich das Merkmal Vertrauen als wichtigstes Merkmal der Einflussnahme heraus. //

Annemarie Fajardo

Betrachtung der eigenen Beziehung zum Mitarbeiter Personenmerkmale und Führungsinstrumente wirksam werden können. So stellte sich das Merkmal Vertrauen als wichtigstes Merkmal der Einflussnahme heraus. Erreicht die Einrichtungsleitung eine ausgeprägte Vertrauenskultur innerhalb ihrer Einrichtung, steigt gleichzeitig das Vertrauen der Mitarbeiter in die Einrichtungsleitung. Dem Fachkräftemangel kann die Einrichtungsleitung so wenigstens innerhalb der eigenen Einrichtung ein Stück weit begegnen.

■ Die Autorin ist stellvertretende Vorsitzende des Bundesverbands Pflegemanagement.



Leitungskräfte finden bestimmte gesetzte Rahmenbedingungen vor. Wie Einrichtungsleitungen ihren Handlungsspielraum gestalten, hängt wiederum von den Führungsinstrumenten ab, die sie nutzen. Entscheidend ist es, Vertrauen herzustellen.

Grafik: A. Fajardo