

Sozialpolitische Schriften

---

Band 92

# Einrichtungen der stationären Altenpflege im Wandel

Veränderungs- und betriebswirtschaftliche  
Anpassungsprozesse und ihre Auswirkungen  
auf die Personalbeschaffung von Führungskräften

Von

Thomas Müller



Duncker & Humblot · Berlin

THOMAS MÜLLER

Einrichtungen der stationären Altenpflege im Wandel

# Sozialpolitische Schriften

herausgegeben von  
Ute Klammer, Simone Leiber und Sigrid Leitner

Band 92

# Einrichtungen der stationären Altenpflege im Wandel

Veränderungs- und betriebswirtschaftliche  
Anpassungsprozesse und ihre Auswirkungen  
auf die Personalbeschaffung von Führungskräften

Von

Thomas Müller



Duncker & Humblot · Berlin

Die Fakultät für Bildungswissenschaften  
an der Universität Duisburg-Essen  
hat diese Arbeit im Jahre 2014  
als Dissertation angenommen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten  
© 2015 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Fremddatenübernahme: TextFormA(r)t, Daniela Weiland, Göttingen  
Druck: Buch Bücher de GmbH, Birkach  
Printed in Germany

ISSN 0584-5998  
ISBN 978-3-428-14686-4 (Print)  
ISBN 978-3-428-54686-2 (E-Book)  
ISBN 978-3-428-84686-3 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☼

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

## Geleitwort

Die stationäre Altenpflege ist seit der Einführung der Gesetzlichen Pflegeversicherung Mitte der 1990er Jahre deutlichen Wandlungsprozessen ausgesetzt. Zu den gegenwärtigen und absehbaren Herausforderungen des Bereichs gehören vor allem Ökonomisierungsprozesse, die erhebliche Anpassungserfordernisse nach sich ziehen. Die Rekrutierung von Führungskräften wird vor diesem Hintergrund zu einer zentralen Aufgabe – nicht nur angesichts des allseits beklagten Fachkräftemangels in diesem Bereich, sondern auch vor dem Hintergrund der Tatsache, dass es die Führungskräfte sind, denen bei der Umsetzung neuer Rahmenbedingungen und Herausforderungen in den jeweiligen Einrichtungen eine hervorgehobene Rolle zukommt. Sie sind es, von denen der Erfolg der Einrichtung, ja ihre ökonomische Überlebensfähigkeit im Wettbewerb maßgeblich abhängt. Umso mehr erstaunt es, dass zur Frage der externen Rekrutierung von Führungskräften im Feld der stationären Altenpflege bisher keine Untersuchungen vorlagen.

Diese Gemengelage war Anlass und Ausgangspunkt für die vorliegende Studie von Thomas Müller, die der Verfasser der Fakultät für Bildungswissenschaften der Universität Duisburg-Essen 2014 als Dissertationsschrift vorgelegt hat. Im Rahmen einer empirischen Arbeit untersucht er, welche Veränderungen im Bereich der stationären Altenpflege von Expert/-innen wahrgenommen und diagnostiziert werden, wie darauf in den jeweiligen Einrichtungen wie auch im Feld der stationären Altenpflege insgesamt nach Einschätzung der befragten Fachleute reagiert wird und wie neues Leitungspersonal extern rekrutiert wird. Die empirische Analyse von Thomas Müller beruht dabei auf einer Methoden triangulation: Aufbauend auf zwei früheren, durch den Autor durchgeführten quantitativen Studien zur Rekrutierung von Leitungspersonal aus Sicht der Personalverantwortlichen wie aus Sicht von jobsuchenden Führungskräften selbst entwirft er für die vorliegende Arbeit eine qualitative leitfadengestützte Expertenbefragung. Wie er aufzeigt, sehen alle interviewten Fachkräfte deutliche Veränderungsprozesse im Feld und schildern umfangreiche betriebswirtschaftliche Anpassungsbedarfe und -prozesse. Dennoch hält die Rekrutierung von Führungskräften den neuen Anforderungen, wie Müller überzeugend herausarbeitet, bisher nicht stand. Stattdessen ist ein Spannungs- oder auch Missverhältnis zwischen den von Expert/-innen wahrgenommenen Herausforderungen und Anpassungsbedarfen im Feld einerseits und den Prozessen der Rekrutierung von Führungskräften andererseits zu konstatieren. Ganz offensichtlich haben die veränderten und gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte noch nicht dazu geführt, dass die Rekrutierungsprozesse in der Praxis hieran adäquat angepasst worden wären.

Die Personalrekrutierung von Führungskräften, so Müllers Kernaussage, bleibt insofern bei weitem hinter dem zurück, was sinnvoll und nötig wäre. Weder werden die „richtigen“ (bzw. überhaupt klare) Anforderungen an Führungskräfte gestellt, noch optimale Wege und Methoden zur Rekrutierung genutzt. Müller konstatiert „Dopplungen sowie unklare Abgrenzungen der Verantwortungsbereiche der jeweiligen Leitungspositionen“ und schlussfolgert nachvollziehbar, „dass die Festlegung von Anforderungen bzw. Verantwortungsbereichen in Einrichtungen der stationären Altenpflege präzisiert und weiterentwickelt werden muss“. Viel Potenzial werde verschenkt, die Prozesse ließen sich deutlich optimieren – z. B. durch eine stärkere Fokussierung auf betriebswirtschaftliche Kompetenzen bei der Skizzierung von Anforderungsprofilen, durch eine stärkere Kooperation in Netzwerken und Ansprache an Universitäten, aber auch durch die gezielte Entwicklung einer attraktiven Unternehmenskultur, um nur wenige Punkte zu nennen. Zwar spart der Autor nicht mit Kritik an dem von ihm untersuchten Feld, dem er ein eher reaktives als pro-aktives Vorgehen in Bezug auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen attestiert. Gleichzeitig macht er aber auch die schwierigen Rahmenbedingungen des Handelns in einem Feld deutlich, das scheinbar autonom agiert und dem freien marktwirtschaftlichen Wettbewerb unterliegt, andererseits aber doch durch vielerlei (sozial-)staatliche Auflagen und Vorschriften von Dokumentationspflichten bis hin zu Vergütungsvereinbarungen im Handeln eingeschränkt ist.

Insgesamt gelingt es Thomas Müller – mit einem hohen Reflexionsniveau bezüglich der Grenzen der eigenen explorativen Untersuchung – in beeindruckender und überzeugender Weise, detaillierte Erkenntnisse zu den aktuellen Entwicklungen und insbesondere zur Personalrekrutierung von Führungskräften im Bereich der stationären Altenpflege zu liefern. Diese Ergebnisse weisen über den untersuchten Gegenstandsbereich deutlich hinaus und sind zweifellos auch für andere sozialstaatliche Bereiche wertvoll, die vor vergleichbaren Herausforderungen stehen und in denen ähnliche Prozesse und Spannungen zu vermuten sind. Insofern hat die Arbeit von Thomas Müller ohne Zweifel das Potenzial, die wissenschaftliche Debatte zu den aktuellen Entwicklungen in der Altenpflege, aber auch generell in sozialen Einrichtungen merklich anzureichern. Schließlich können auch die politischen und betrieblichen Akteure vielfältige Anregungen und erheblichen Gewinn aus der vorliegenden Arbeit ziehen. Ihr ist daher eine breite Rezeption zu wünschen!

Essen, im Februar 2015

*Ute Klammer und Horst Bossong*

## Vorwort

Die tiefere Beschäftigung mit einem Thema, was uns als Gesellschaft jetzt und in Zukunft bewegt – dies war Sinn, Geist und Antrieb der vorliegenden Dissertation. Das Themenfeld der Personalbeschaffung in der stationären Altenpflege als solches ist komplex und dynamisch, sodass in der Genese dieser Arbeit mehr als einmal Denkmodelle und Argumentationslinien an aktuelle Entwicklungen angepasst werden mussten. Die Tatsache des sich eo ipso modifizierenden Untersuchungsgegenstandes und der damit verbundenen Herausforderungen, Entwicklungen nachzuzeichnen und formulierte Diskurse fortwährend zu überarbeiten, ohne das Ziel der Fertigstellung zu negieren, war mit die größte Herausforderung bei der Erstellung dieser Arbeit. Gleichzeitig war für mich als Forscher die Reflexion des Faktums der sich beständig transformierenden Bezugssysteme sowie der stetig wachsenden wissenschaftlichen Erkenntnisse lehrreiches Faszinosum und machte die Kernbotschaft eines zirkulären Forschungsprozesses gegenständlich.

Für die konstruktiv-kritische und zielführende Begleitung dieses Prozesses möchte ich meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Horst Bossong von der Universität Duisburg-Essen, meinen herzlichsten Dank aussprechen. Ebenso möchte ich Frau Prof. Dr. Ute Klammer für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie die äußerst hilfreichen Diskurse, die immerwährende Reflexion und die Durchführung des Doktorandenkolloquiums sehr herzlich danken. In diesem Sinne gebührt selbstredend auch den engagierten Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Doktorandenkolloquiums von Frau Prof. Klammer an der Universität Duisburg-Essen mein freundschaftlicher Dank für die bereichernden Diskussionen.

Darüber hinaus möchte ich mich sehr bei den zahlreichenden Befragten für ihre differenzierten Einschätzungen bedanken; ohne sie wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Umso weitreichender ist ihre Bedeutung für diese Arbeit – mein herzlichstes Dankeschön an Sie alle!

Wichtig ist es mir, expliziten Dank an meinen Arbeits- und Berufskontext zu richten. Dieser bezieht sich sowohl auf die ermöglichten zeitlichen Freiheiten, die zum Gelingen dieser Dissertation unverzichtbar waren, und nicht minder auf die immerwährende ermutigende und diskursive Begleitung des Forschungs- und Schreibprozesses. Stellvertretend für das gesamte großartige Team möchte ich den geschäftsführenden Gesellschafter der contec GmbH, Herrn Detlef Friedrich, mit größter Wertschätzung namentlich erwähnen.

Bedanken möchte ich mich ebenfalls sehr herzlich bei meinem Freundeskreis, der mir stets mit großer Nachsicht, insbesondere in zeitlicher Hinsicht, begegnete.

Analog zu allen weiteren Persönlichkeiten, die mir die Erstellung dieser Dissertation ermöglichten und an dieser Stelle namentlich unerwähnt bleiben, möchte ich allen aufrichtig Danke sagen!

Last but not least möchte ich meiner Familie und im Besonderen meinen Eltern, meiner wundervollen Frau Cathrin und meiner unbeschreiblich tapferen und bewundernswerten Tochter Emilia aufs Herzlichste danken! Danke für Eure Muße, die zeitlichen Freiheiten und die liebevollen Momente!

Bochum, im Februar 2015

*Thomas Müller*

# Inhaltsverzeichnis

<b>A. Einführung</b>	17
I. Ausgangssituation und Problemstellung	17
II. Forschungsstand und Forschungsanliegen	20
III. Aufbau der Arbeit und methodischer Rahmen	24
<b>B. Theoretische Erschließung relevanter Grundlagen</b>	26
I. Konstituierende Bedingungs- und Einflussfaktoren und Konsequenzen für Einrichtungen	26
1. Sozialpolitische Rahmenbedingungen	26
2. Soziodemografische Rahmenbedingungen	32
3. Ökonomische Rahmenbedingungen	36
4. Personelle Rahmenbedingungen	50
5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	58
II. Personalbeschaffung – Begriffsbestimmung und deskriptive Analyse	59
1. Der Begriff der Personalbeschaffung	60
2. Anforderungen an Leitungskräfte	62
a) Anforderungen an die Position der Pflegedienstleitung	63
b) Anforderungen an die Position der Einrichtungsleitung	66
c) Die Position der Pflegedienst- und Einrichtungsleitung in Personalunion	68
3. Rekrutierungsinstrumente	70
4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	74
<b>C. Methodisches Vorgehen im Rahmen der empirischen Studie</b>	76
I. Forschungsdesign und Untersuchungsverfahren	76
1. Forschungsfragen und Forschungsansatz	76
2. Forschungsablauf	80
3. Methode der qualitativen Datenerhebung	84
a) Sampling	85
b) Gestaltung des Leitfadens	96
c) Forschungsinteraktion	99

4. Methode der Auswertung der qualitativen Daten .....	100
II. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	105
<b>D. Darstellung und Diskussion der Forschungsergebnisse .....</b>	<b>106</b>
I. Veränderungsprozesse als Hintergrundfolie der Untersuchung .....	106
1. Sozialpolitische Rahmenbedingungen .....	106
2. Soziodemografische Rahmenbedingungen .....	107
3. Ökonomische Rahmenbedingungen .....	109
4. Personelle Rahmenbedingungen .....	114
5. Anforderungen von (Aufsichts-)Behörden .....	116
6. Professionalisierungsprozesse .....	118
7. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	120
II. Betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse in Einrichtungen der stationären Altenpflege .....	123
1. Unternehmensführung und Organisation .....	123
a) Unternehmensstrategie .....	124
b) Aufbauorganisation .....	126
c) Ablauforganisation .....	127
2. Materialwirtschaft .....	130
3. Produktionswirtschaft .....	131
4. Marketing .....	132
5. Kapitalwirtschaft .....	134
a) Finanzierung .....	135
b) Investition .....	135
c) Rendite .....	136
6. Rechnungswesen und Controlling .....	137
a) Rechnungswesen .....	138
b) Controlling .....	139
7. Personalwirtschaft .....	141
a) Personaleinsatz .....	141
b) Personalentwicklung .....	142
c) Personalvergütung .....	144
d) Personalfreisetzung .....	147
8. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	148

III. Personalbeschaffung von Führungskräften .....	152
1. Anforderungen an Führungskräfte .....	154
a) Anforderungen an die Position der Pflegedienstleitung .....	155
aa) Unternehmensführung und Organisation .....	156
bb) Materialwirtschaft .....	158
cc) Produktionswirtschaft .....	159
dd) Rechnungswesen und Controlling .....	160
ee) Personalwirtschaft .....	161
ff) Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	162
b) Anforderungen an die Position der Einrichtungsleitung .....	165
aa) Unternehmensführung und Organisation .....	167
bb) Marketing .....	169
cc) Kapitalwirtschaft .....	170
dd) Rechnungswesen und Controlling .....	171
ee) Personalwirtschaft .....	172
ff) Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	174
c) Anforderungen an die Position der Pflegedienst- und Einrichtungsleitung in Personalunion .....	177
aa) Unternehmensführung und Organisation .....	178
bb) Produktionswirtschaft .....	179
cc) Marketing .....	180
dd) Rechnungswesen und Controlling .....	180
ee) Personalwirtschaft .....	181
ff) Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	181
2. Instrumente und Maßnahmen der Personalrekrutierung .....	184
a) Derzeit eingesetzte Rekrutierungsinstrumente .....	185
b) Zukünftig als zielführend eingeschätzte Maßnahmen zur Personalrekrutierung .....	191
3. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	197
<b>E. Resümee und Ausblick – Personalbeschaffung von Führungskräften vor dem Hintergrund von Veränderungs- und betriebswirtschaftlichen Anpassungsprozessen</b> .....	205
I. Reflexion des methodischen Vorgehens .....	205
II. Zusammenfassung der Forschungsergebnisse und abgeleitete Hypothesen .....	212
III. Weiterführender Forschungsbedarf .....	227

<b>Anhang</b> .....	232
I. Ursprungsleitfaden mit Beispielfrageformulierungen (Betriebs- und Kontextwissen ohne (Aufsichts-) Behörden) .....	232
II. Ursprungsleitfaden mit Beispielfrageformulierungen [(Aufsichts-)Behörden]	234
III. Kodierleitfaden (Auszug) .....	237
<b>Literatur</b> .....	241
<b>Sachverzeichnis</b> .....	255

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stationäre Leistungsempfänger/-innen nach dem SGB XI in den Jahren 1996 bis 2012 gesamt und differenziert nach Pflegestufen (Stichtag: 31. Dezember des jeweiligen Jahres) .....	33
Abbildung 2: Leistungsempfänger/-innen nach dem SGB XI differenziert nach Altersgruppen und Pflegestufen (Stichtag 31. Dezember 2012) .....	34
Abbildung 3: Anzahl der stationären Einrichtungen in den Jahren 1999 bis 2011 gesamt und differenziert nach Trägerschaft (Stichtag: 15. Dezember des jeweiligen Jahres) .....	46
Abbildung 4: Platzzahlen der stationären Einrichtungen gesamt und differenziert nach Trägerschaft (Stichtag: 15. Dezember des jeweiligen Jahres) .....	47
Abbildung 5: Auslastung in der vollstationären Dauerpflege (Stichtag: 15. Dezember 2011) .....	49
Abbildung 6: Positionen mit Besetzungsproblemen (Mehrfachnennungen möglich) ..	56
Abbildung 7: Gründe für Stellenbesetzungsprobleme bei Leitungskräften (n = 580; Mehrfachnennungen möglich) .....	57
Abbildung 8: Elemente der Personalbeschaffung .....	62
Abbildung 9: Ablauf des Forschungsprozesses .....	80
Abbildung 10: Befragte aus dem Bereich der Einrichtungen (Betriebswissen) .....	90
Abbildung 11: Unternehmensgrößen des Samples aus dem Einrichtungsbereich .....	91
Abbildung 12: Befragte aus Verbänden/einer Beratungsinstitution (Kontextwissen) ...	92
Abbildung 13: Befragte aus dem Bereich von Aufsichtsbehörden (Kontextwissen) ....	93
Abbildung 14: Übersicht über die Zusammensetzung des kompletten Samples .....	95
Abbildung 15: Ablauf des Auswertungsprozesses .....	101
Abbildung 16: Modell der funktionsspezifischen Gliederung der Betriebswirtschaftslehre .....	103
Abbildung 17: Betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse differenziert nach Funktionsbereichen (Anzahl der Interviews mit Nennung des jeweiligen Funktionsbereiches; Mehrfachnennungen möglich) .....	150
Abbildung 18: Veränderte Anforderungen bei der Position der Pflegedienstleitung differenziert nach Funktionsbereichen (Anzahl der Interviews mit Nennung des jeweiligen Funktionsbereiches; Mehrfachnennungen möglich) .....	164

Abbildung 19: Veränderte Anforderungen bei der Position der Einrichtungsleitung differenziert nach Funktionsbereichen (Anzahl der Interviews mit Nennung des jeweiligen Funktionsbereiches; Mehrfachnennungen möglich) . . . . .	176
Abbildung 20: Veränderte Anforderungen bei der Position der Pflegedienst- und Einrichtungsleitung in Personalunion differenziert nach Funktionsbereichen (Anzahl der Interviews mit Nennung des jeweiligen Funktionsbereiches; Mehrfachnennungen möglich) . . . . .	183
Abbildung 21: Bedeutung unterschiedlicher externer Rekrutierungsinstrumente in der qualitativen Studie (Anzahl der Interviews mit Nennung des jeweiligen Rekrutierungsinstrumentes; Mehrfachnennungen möglich) . . . . .	185
Abbildung 22: Bedeutung unterschiedlicher externer Rekrutierungsinstrumente in beiden quantitativen Studien (Anteile in Prozent; Mehrfachnennungen möglich)	186

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AVB	Arbeitsvertragsbestimmungen
AVR	Arbeitsvertragsrichtlinien
Az.	Aktenzeichen
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BGW	Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege
BMA	Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMG	Bundesministerium für Gesundheit
BMI	Bundesministerium des Innern
BR	Bundesrat
BSG	Bundessozialgericht
BSHG	Bundessozialhilfegesetz
bspw.	beispielsweise
BT	Bundestag
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
Destatis	Statistisches Bundesamt
d. h.	das heißt
Drs.	Drucksache
ebd.	ebenda
EDV	elektronische Datenverarbeitung
engl.	englisch
et al.	et alii (maskulinum), et aliae (femininum), et alia (neutrum) (lat. = und andere)
etc.	et cetera (lat. = und die Übrigen)
e. V.	eingetragener Verein
exam.	examiniert(e)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
franz.	französisch
GbE	Gesundheitsberichterstattung
ggf.	gegebenenfalls
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HeimG	Heimgesetz
HeimPersV	Heimpersonalverordnung
Hrsg.	Herausgeber

i. d. R.	in der Regel
inkl.	inklusive
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
KDA	Kuratorium Deutsche Altershilfe
lat.	lateinisch
LQM	Leistungs- und Qualitätsmerkmale
LQV	Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen
m. a. W.	mit anderen Worten
MDK	Medizinischer Dienst der Krankenversicherung
MDS	Medizinischer Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankversicherung
NRW	Nordrhein-Westfalen
o. S.	ohne Seitenangabe
PDL	Pflegedienstleitung
PERSYS	Personalbemessungssystem
PLAISIR	Planification Informatisée des Soins Infirmiers Requis (franz. = EDV-gestützte Planung des erforderlichen Pflege- bzw. Personalaufwands)
PNG	Pflege-Neuausrichtungs-Gesetz
PQsG	Pflegequalitätssicherungsgesetz
QDA	Qualitative Daten Analyse
rd.	rund
SGB XI	Sozialgesetzbuch XI. Buch
SKWPG	Spar-, Konsolidierungs- und Wachstumsprogrammgesetz
sog.	so genannt
u. a.	unter anderem
u. Ä.	und Ähnliche(s)
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WBVG	Wohn- und Betreuungsvertragsgesetz
WTG	Wohn- und Teilhabegesetz
z. B.	zum Beispiel

## A. Einführung

### I. Ausgangssituation und Problemstellung

Der Gegenstandsbereich der stationären Altenpflege sieht sich mehreren Herausforderungen gegenüber. Aus einer *sozialpolitischen Perspektive* sind dies insbesondere die bedarfsorientierte Versorgung pflegebedürftiger Menschen und die zukunftsfähige Absicherung des Risikos der Pflegebedürftigkeit. Vor dem Hintergrund einer Erhöhung der durchschnittlichen Lebenserwartung, einer steigenden Zahl an Pflegebedürftigen und einer Zunahme chronisch kranker, multimorbider<sup>1</sup> Menschen ergeben sich darüber hinaus aus *soziodemografischer Sicht* veränderte Bedingungs- und Einflussfaktoren. Diese Aspekte werden durch *ökonomische Entwicklungen*, die im Wesentlichen Fragen nach der Finanzierung und der wirtschaftlichen Gestaltung des Versorgungsarrangements fokussieren, verstärkt. Damit einher geht eine wachsende Nachfrage nach Pflegeleistungen, die auf Seiten der Anbieter entsprechende Personalressourcen bedingt. Hierbei wird in *personeller Hinsicht* die Problematik deutlich, dass einem steigenden Bedarf ein zunehmender Mangel an Fach- und Führungskräften<sup>2</sup> gegenübersteht.

Diese Herausforderungen zeigen sich im Besonderen an den Orten, an denen stationäre Altenpflegeleistungen erbracht werden: in Einrichtungen der stationären Altenpflege. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden Einrichtungen betrachtet, die durch die Regelungen der Sozialen Pflegeversicherung (vgl. SGB XI) erfasst sind und als selbstständig wirtschaftende Pflegeeinrichtungen Pflegebedürftige gemäß § 71 Abs. 2 SGB XI versorgen.<sup>3</sup> Dies setzt das Vorhandensein eines Versorgungsvertrages voraus, der zwischen dem Träger bzw. Betreiber der Pflegeeinrichtung und den Landesverbänden der Pflegekassen im Einvernehmen mit den überörtlichen Trägern der Sozialhilfe im Land abgeschlossen wird (vgl. § 29 Abs. 2 SGB XI; § 72 SGB XI). In diesem sind „Art, Inhalt und Umfang der allgemeinen Pflegeleistungen (...) festzulegen, die von der Pflegeeinrichtung während der Dauer des Vertrages für die Versicherten zu erbringen sind (Versorgungs-

---

<sup>1</sup> Unter Multimorbidität wird die gleichzeitige Präsenz mehrerer Gesundheitsstörungen verstanden (vgl. Backes/Clemens (2008), S. 109 ff.).

<sup>2</sup> Die Begriffe ‚Leitungskräfte‘ und ‚Führungskräfte‘ werden nachfolgend synonym verwendet. Darüber hinaus wird in der vorliegenden Arbeit die Verwendung von geschlechtsneutralen Bezeichnungen intendiert; die getroffenen Aussagen beziehen sich mithin – sofern nicht explizit anders betont – auf beide Geschlechter.

<sup>3</sup> Wenn nachfolgend Aussagen zu einer ‚Einrichtung‘ oder ‚Einrichtungen‘ formuliert werden, so beziehen sich entsprechende Implikationen nicht nur auf einzelne Einrichtungen, sondern ebenfalls auf Einrichtungsbetreiber mit mehreren Einrichtungen.

auftrag)“ (§ 72 Abs. 1 Satz 2 SGB XI). Mithin werden Einrichtungen untersucht, die durch einen Versorgungsvertrag nach § 72 SGB XI zur Pflege zugelassen sind oder Bestandsschutz nach § 73 Abs. 3 und 4 SGB XI genießen und danach als zugelassen gelten.

Aufgabe dieser Einrichtungen – in einem sozialpolitischen Sinne – ist die Versorgung einer steigenden Zahl pflegebedürftiger Menschen. Hierbei werden seitens des Gesetzgebers an das Versorgungssystem zunehmend ökonomische Forderungen gestellt. Insbesondere Modifikationen in der Finanzierungssystematik sowie das Entstehen einer Wettbewerbssituation bedeuten für Einrichtungen der stationären Altenpflege in wirtschaftlicher Hinsicht eine neue Herausforderung. Dies begründet sich im Wesentlichen dadurch, dass vormalig die nachgewiesenen Kosten der Einrichtungen retrospektiv betrachtet und von Leistungsträgern im Rahmen des sog. Selbstkostendeckungsprinzips vergütet wurden. Das Selbstkostendeckungsprinzip sah eine Erstattung der in den Einrichtungen in einem vergangenen Zeitraum entstandenen (Selbst-)Kosten vor (vgl. Köchling (2004), S. 25 ff.). Diese faktische Garantie der Refinanzierung der entstandenen Kosten enthielt sowohl aus Sicht der Leistungsträger als auch aus der des Gesetzgebers unzureichende Anreize für Einrichtungen, wirtschaftlich zu handeln. Vielmehr wurden eine wirtschaftliche Betriebsführung und das Einsparen von Kosten dadurch konterkariert, dass sich die Vergütung an den entstandenen Kosten orientierte. Mithin führten in diesem System sinkende Kosten zu einer verminderten Vergütung, während steigende Kosten einen erhöhten Refinanzierungsbetrag bedeuteten (vgl. Roth/Rothgang (2000), S. 85).

Durch sozialpolitische bzw. rechtliche Modifikationen wird nunmehr die prospektive Betrachtung von Ausgaben und Erlösen der Einrichtungen zum systembildenden Finanzierungsparadigma. Eine wirtschaftliche Betriebsführung ist insbesondere deswegen geboten, weil die jeweilige Vergütungshöhe für einen zukünftigen Zeitraum ausgehandelt wird und nachträgliche Kostenerstattungen nicht vorgesehen sind. Die Einrichtungen haben insofern von den vereinbarten Kosten abweichende höhere Ausgaben selbst zu tragen, da keine retrospektive Refinanzierung (mehr) erfolgt. Durch diese Veränderungen erhöhen sich daher die Risiken eines Verlustes für Einrichtungen; gleichzeitig ergeben sich bei zielführender wirtschaftlicher Steuerung Möglichkeiten zur Generierung eines Gewinns. Die prospektiv ausgehandelte Vergütung wird insbesondere auf Basis von ex ante festgelegten Auslastungsgraden zwischen Leistungsträgern und Einrichtungen verhandelt. Im Zusammenspiel mit einer entstandenen Wettbewerbssituation ist es für Einrichtungen somit wesentlich, durch eine wirtschaftliche Leistungserbringung eine Vergütung zu erzielen, die im Vergleich zu anderen Anbietern konkurrenzfähig ist und eine dauerhaft möglichst hohe Auslastung sichert (vgl. Bossong (2010), S. 27 ff.). In diesem Kontext konstatieren Lennartz/Kersel (2011) auf Basis einer Studie folgendes Problem: Den stagnierenden Einnahmen der Einrichtungen stehen „steigende Kosten gegenüber“ (ebd., S. 4), für die keine vollständige Refinanzierung erfolge (vgl. ebd., S. 31). Dies korrespondiert mit den Erkenntnis-

sen von Augurzky et al. (2009), die anhand einer eigenen Erhebung resümieren, dass die Vergütungen von Einrichtungen der stationären Altenpflege zukünftig einem „intensiveren“ (ebd., S. 84) Wettbewerb unterlägen (vgl. ebd., S. 82 ff.). Vor diesem Hintergrund kommen Lennartz/Kersel (2011) zu dem Ergebnis, dass eine steigende Zahl von Einrichtungen der stationären Altenpflege Insolvenz anmelden müsse (vgl. ebd., S. 31). Als Insolvenzursachen benennen sie neben sanierungsbedürftigen Immobilien, die zu niedrigeren Auslastungsgraden führen, insbesondere eine „fehlende Managementkompetenz des Betreibers“ (ebd., S. 31) in Einrichtungen der stationären Altenpflege.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wird deutlich, dass sich Einrichtungen veränderten Rahmenbedingungen gegenübersehen. Damit die sich daraus ergebenden Herausforderungen bzw. insbesondere die ökonomischen Postulate zielführend bewältigt werden können, ist die Durchführung betriebswirtschaftlicher Anpassungsprozesse erforderlich. Unter ‚betriebswirtschaftlichen Anpassungsprozessen‘ werden in diesem Kontext Reaktionen von Einrichtungen auf veränderte Bedingungs- und Einflussfaktoren verstanden, die eine möglichst wirtschaftliche Leistungserbringung zur Realisierung betrieblicher Zielsetzungen intendieren.<sup>4</sup>

Die Durchführung dieser betriebswirtschaftlichen Anpassungsprozesse ist wesentliche Aufgabe einer zahlenmäßig begrenzten Gruppe von Führungskräften. Hierbei kommt in Einrichtungen insbesondere folgenden Positionen eine besondere Bedeutung zu. Zum einen ist dies die Position der Einrichtungsleitung,<sup>5</sup> da diese als Leitungskraft die Verantwortung für die gesamte Einrichtung trägt; zum anderen betrifft dies die Pflegedienstleitung (PDL), die für den Pflegedienst als zentralem Bereich der Einrichtung zuständig ist. Darüber hinaus finden sich in Einrichtungen der stationären Altenpflege Positionen, die Aufgabenfelder der Pflegedienst- und Einrichtungsleitung in Personalunion verantworten und denen ebenfalls die Umsetzung betriebswirtschaftlicher Anpassungsprozesse obliegt. Diesen Führungskräften fällt es anheim, die Leistungserbringung nach den modifizierten ökonomischen Determinanten zu gestalten. Durch die sich wandelnden Rahmenbedingungen ergeben sich mithin veränderte Anforderungen an diese Positionen zur erfolgreichen Steuerung der Einrichtungen.

Aufgrund der neuartigen und im Wesentlichen extern induzierten veränderten Bedingungs- und Einflussfaktoren kann davon ausgegangen werden, dass entsprechend qualifizierte Personen nicht in benötigtem Maße bereits in Einrichtungen

---

<sup>4</sup> Diese Auffassung lehnt sich an die Definition von Wöhe/Döring (2013) an, die als Aufgabe der Betriebswirtschaft das wirtschaftliche Handeln, d. h. „den sorgsamsten Umgang mit knappen Ressourcen“ (ebd., 4) in Betrieben bezeichnen (vgl. ebd., S. 27 ff.). Der Begriff ‚Betrieb‘ wird hierbei als „eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit“ (ebd., S. 27; Hervorhebungen im Original) betrachtet, „um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen“ (ebd., S. 27; Hervorhebungen im Original).

<sup>5</sup> Die Begriffe ‚Einrichtungsleitung‘ sowie ‚Heimleitung‘ werden in der vorliegenden Arbeit synonym verstanden. Dies gilt auch für die Termini ‚Pflegedienstleitung‘ und ‚verantwortliche Pflegefachkraft‘ nach § 71 Abs. 3 SGB XI.