

Schulz-Nieswandt | Mann | Köstler | Brandenburg

# Professionelle Teams in Heimen

Führung und Organisationskultur sowie Trägerschaft  
in der stationären Langzeitpflege



Nomos

## **Studien zum sozialen Dasein der Person**

Die menschliche Existenz in ihrem personalen Status ist geprägt von der Sorge um die gelingende Daseinsbewältigung im Lebenslauf. Dabei ergibt sich eine Fülle sozialpolitisch relevanter Themen. Vor allem mit Methoden der qualitativen Sozialforschung sollen die sozialen Probleme immer zugleich aus der Perspektive des personalen Erlebnisgeschehens dargestellt werden. Die kulturellen Grammatiken der sozialen Mechanismen des Prozessgeschehens sollen dergestalt aufgeheilt werden. So zeichnen sich auch Perspektiven sinnvoller sozialer Interventionen ab, die die Chancen des Gelingens personalen Seins verbessern können. Die Studien sollen im Lichte einer entsprechenden philosophischen Anthropologie fundiert und die Basis erfahrungswissenschaftlich orientierter Analysen im interdisziplinären Schnittbereich von Sozial- und Kulturwissenschaften sowie der Psychologie angesiedelt sein.

Herausgegeben von

Prof. Dr. Frank Schulz-Nieswandt

Prof. Dr. Clarissa Kurscheid

Prof. Dr. Remi Maier-Rigaud

Prof. Dr. Michael Sauer

Band 49

Frank Schulz-Nieswandt | Kristina Mann  
Ursula Köstler | Hermann Brandenburg

# Professionelle Teams in Heimen

Führung und Organisationskultur sowie Trägerschaft  
in der stationären Langzeitpflege



**Nomos**



Onlineversion  
Nomos eLibrary

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

ISBN 978-3-8487-7564-4 (Print)

ISBN 978-3-7489-3539-1 (ePDF)

1. Auflage 2023

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2023. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort ( <i>Frank Schulz-Nieswandt</i> )	7
Einleitung ( <i>Frank Schulz-Nieswandt</i> )	9
Teil 1: Personalmix in der Langzeitpflege – Bezüge zur Versorgungs- und Lebensqualität ( <i>Hermann Brandenburg</i> )	15
1 Vorbemerkungen und Agenda	15
2 Pflege als Interaktionsarbeit	16
3 Varianten des Skill- und Qualifikationsmix in der stationären Langzeitpflege	19
4 Das neue Personalbemessungsverfahren – ein kritischer Blick aus pflegewissenschaftlicher Perspektive	29
5 Eine Perspektive – Lehrpflegeheime	37
6 Epilog: Die Notwendigkeit einer substantiellen Reformdebatte in Hinblick auf die Langzeitpflege	39
Literatur	40
Teil 2: Empirische Analyse der Organisationsentwicklungs- begleitung ( <i>Ursula Köstler &amp; Kristina Mann</i> )	47
1 Design und Arbeitskonzept der Organisationsentwicklungs- begleitung	47
2 Grundstruktur des Ablaufplans der Prozessbegleitung im Rahmen von Entwicklungsbegleitworkshops	49
3 Anpassungsdynamiken der Prozessbegleitung im Zeitablauf	51
4 Finaler Ablaufplan	54
5 Befragungsgrundlagen der Workshops: Leitfäden und Agenda	56
6 Durchgeführte Begleitsettings	60

## *Inhaltsverzeichnis*

7 Zusammenfassung der Analyse des in den Einrichtungen umgesetzten Primary Nursing	72
8 Anforderungen für ein Praxiskonzept zur Fachkraftquote auf Grundlage der Organisationsentwicklungsbegleitung	74
Literatur	77
Teil 3: Führungsorganisationskultur und Arbeitsorganisation: Schlüsselmechanismus für Wohnlebensqualität und Arbeitsweltzufriedenheit ( <i>Frank Schulz-Nieswandt</i> )	79
1 Aufbau und Hintergrund	79
2 Trägerschaftliche Kontexte	80
3 Modellierung der vermutlichen Kausalität mit Fokus auf das interne Organisationsgeschehen	81
4 Übertragung auf die Möglichkeit des Gelingens und das Risiko des Scheiterns von Primary Nursing	82
5 Die Folgen für die Personalbemessungspolitik	83
6 Schlussfolgerungen für die Qualitätsordnungspolitik der Länder	84
7 Schlussfolgerungen für die trägerschaftlichen Zusammenhänge	85
Literatur	87
Ausblick ( <i>Frank Schulz-Nieswandt</i> )	91

## Vorwort

Das Autor/innen-Team legt mit dem vorliegenden Text eine überarbeitete und zum Teil ergänzte bzw. erweiterte Fassung des Abschlussberichtes zum Projekt der „Evaluation von Konzepten zur Umgestaltung der Fachkraftquote in Pflegeeinrichtungen“ für das Land Rheinland-Pfalz, vertreten durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung Rheinland-Pfalz (ehemals Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz) vor. Die schwierige, aber forschungsethisch notwendige Aufgabe der Anonymisierung involvierter Akteur bzw. Akteurinnen haben wir – soweit es möglich war – bis zur Grenze des Machbaren getrieben. Da wir davon ausgehen, dass die involvierten Protagonisten und Protagonistinnen der Projekte zwar nicht mit jeder Bemerkung, aber doch mit der Tendenz der Ergebnisse und mit den fachpolitischen Empfehlungen nicht unzufrieden sein werden, dürfte diese vorgelegte Publikation vertretbar sein. Es ist eben schade, wenn Forschungsprojektergebnisse nicht publiziert werden, auch dann, wenn es sich, wie vorliegend, nur um überschaubare Impulse für die weitere Diskursentwicklung handelt. Doch sind die daseinsthematisch bedeutsamen Fragen, die behandelt werden, zu wichtig, um nicht möglichst in allen Dimensionen und hinsichtlich vielerlei Aspekte diskutiert zu werden.

Der Vertrag wurde am 20. November 2018 geschlossen und sollte Anfang 2019 mit einer Laufzeit von zwei Jahren als Projekt umgesetzt werden. Das Projekt sollte zum 21. April 2021 beendet sein. Aufgrund der durch die Corona-Krise bedingten Probleme einer im realen Feld platzierten Begleitstudie innovativer Experimente mit einer anderen Personalaufstellung und Arbeitsorganisation im Sinne der Primary Nursing-Idee wurde der Vertrag als Grundlage der Projektbegleitung am 2. Dezember 2021 kostenniveauneutral bis Ende 2022 verlängert. Mündlich war diese Projektverlängerung telefonisch bereits im Frühjahr 2021 vereinbart worden. Insofern wird hier fristgerecht ein Abschlussbericht der Projektbegleitung vorgelegt.

Für die Universitäten waren viele Projekte der angewandten Sozialforschung, vor allem dann, wenn sie Implementationsprojekte transdisziplinär mit der Praxis im Feld betrafen, von der Corona-Krise in Frage gestellt. Frank Schulz-Nieswandt hat in mehreren Sitzungen der UAG- Pflege zur AG-Innovationsprojekte im Ministerium in Mainz über den jeweiligen Pro-

zess- wie auch den Zwischenergebnis-bezogenen Stand dieser außerordentlich schwierigen Projektumsetzungsbiographie berichtet.

Das Team bedankt sich für die fruchtbare Zusammenarbeit mit dem Ministerium und für die wohlwollende Offenheit für die Möglichkeit, trotz der besagten belastenden Mitbetroffenheit der Forschung durch die Pandemie, die ja auch die Arbeitsbelastungssituation im Ministerium analog betraf, die Studie auf einem noch wissenschaftlich sinnvollen Niveau durchführen und zum Abschluss bringen zu können.

Natürlich war auch die Belastung in den von uns begleiteten beiden Einrichtungen extrem hoch, und auch hier bedanken wir uns angesichts der mitunter überaus starken Einschränkungen der situativen Machbarkeit für die Ermöglichung zumindest der verwirklichten Kooperationsmöglichkeiten, die wiederum den vorliegenden Bericht ermöglichten.

Köln/Vallendar, Dezember 2022/Juni 2023

*Frank Schulz-Nieswandt*, im Namen des Forschungsteams

## Einleitung

(*Frank Schulz-Nieswandt*)

Der im Vorwort angesprochene Vertrag war so konzipiert, dass das Fördervolumen auf bis zu sieben Einrichtungen ausgerichtet war. Wir sollten mit der Begleitung von drei Einrichtungen starten. Von allen drei Einrichtungen lagen uns Konzeptpapiere vor. Diese wurden auch inhaltsanalytisch (aus pflegewissenschaftlicher, gerontologischer und sozialpolitischer Sicht) in Bezug auf die Konkretisierung einer Primary Nursing-Idee untersucht. Die Einschätzung fiel in allen drei Fällen positiv aus.

- 1) Mut zu kontrollierten Experimenten im Feld ist politisch unbedingt erforderlich und situationsangemessen im Sinne einer Verantwortungsethik

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels im ohnehin von einem prekären Strukturwandel betroffenen Sektor der stationären Langzeitpflege hat sich das Land mit Blick auf die in der entsprechenden Verordnung zur Umsetzung des Wohn- und Teilhabegesetzes angelegte Möglichkeit der Öffnung für Innovationen zu dem Schritt entschieden, in verantwortungsvoller Weise, wozu auch die Einsetzung einer Begleitforschung gehört, Erfahrungen mit Unterschreitungen des Fachkräfteschlüssels zu sammeln und analytisch zu reflektieren.

Es kam dazu, dass eine Einrichtung ihre Projektteilnahme zurückzog, weil sie in die Lage kam, die Lücke hinsichtlich der Fachkräfteschlüsselvorgabe andersartig zu schließen. Diese Einrichtung konnte jedoch gewonnen werden, in einem Workshop an der Reflexion erster Zwischenerfahrungen teilzunehmen. Ebenso konnte eine weitere Einrichtung gewonnen werden, die von der Idee des Innovationsexperiments fachlich überzeugt war, selbst aber nicht aktiv, sondern passiv nur im Sinne lernender Reflexion teilnehmen wollte.

## 2) Myopie des Feldes?

Für die Forschung war die mangelnde Bereitschaft des Feldes, weitere Beteiligungseinrichtungen zu generieren, kein gutes Zeichen für die sektorale Verbreitung der Einsicht, dass das Feld ja dauerhaft mit Engpässen in der Pflegefachkräftesituation konfrontiert sein wird und daher unbedingt neue und fachpolitisch im Lichte normativ-rechtlicher Vorgaben zur humangerechten Versorgungsqualität in den Lebenswelten des Wohnens in der stationären Langzeitpflege vertretbare Alternativen in der personellen Arbeitsorganisation und in der dazu notwendigen, wie die Analysen und Diskussionen im vorliegenden Bericht noch zeigen werden, achtsamen systemischen Führung zu entwickeln und vorzuhalten.

Sollten die Unternehmen bzw. ihre Träger oftmals unter zu kurzfristigen Zeithorizonten (»Myopie«) als diagnostischen Kern einer epistemisch gefährlichen Blickverengung leiden? Das Phänomen ist aus der Verhaltensforschung bekannt. Es hat im vorliegend betroffenen Feld etwas mit pfadabhängiger Unternehmenskultur, fehlender strategischer Unternehmensphilosophie und vernachlässigter Stakeholder-Ethik zu tun. Frühzeitig müssen sich Organisationen der Leistungserstellung lernend als Unternehmen im regulierten Markt auf den Wandel proaktiv durch ein kulturelles Change Management aufstellen. U. E. ist diese mangelnde Innovationsbereitschaft selbst eine signifikante Indikation der Probleme des Sektors.

## 3) Die Beschränkungen der Verlaufsmöglichkeiten der Umsetzung der Begleitforschung

In den beiden begleiteten Einrichtungen musste trotz der proaktiven Innovationsoffenheit zunächst kommunikativ eine Vertrauensatmosphäre aufgebaut werden. Die Begleitforschung trat nicht als ministerielle Kontrollinstanz auf, sondern als kooperativer Partner, wobei summative Zwischenergebnisse durchaus auch in positiver formativer Absicht in die weiteren Projektverlaufsmuster eingespeist werden sollten. Nicht zuletzt auch und vor allem wegen der sich alsbald einstellenden Belastungen durch die aufkommende und sich vertiefend verbreitete Pandemie war die Umsetzung der Kooperationen weit davon entfernt, organisatorisch einfach zu werden. Die Laufzeitdauer der Pandemie konnte anfangs kaum richtig abgeschätzt werden. Immer länger zogen sich die kooperativen Umsetzungschancen

der Projektbegleitung dahin. Ein wesentlicher Teil des geplanten Designs konnte nicht umgesetzt werden:

- 1) Grundsätzlich macht es keinen Sinn, Bewohner/innen oder, in advokatorischer Rolle, sofern vorhanden, die Angehörigen bzw. Betreuer/innen zu subjektiv interpretativ wahrgenommenen Effekten der ohnehin schwer wahrnehmbaren objektiven Änderungen in der personellen Aufstellung und Arbeitsorganisation kausalhypothetisch zu befragen.
- 2) *Ex post* im Rahmen der Corona-bedingten Verzögerungen infolge der fehlenden Zugänglichkeit in die Einrichtungen hinein macht es überhaupt keinen Sinn mehr, solche Interviews durchzuführen, da die beiden möglichen Effekte – Corona-Krise und Umstellung in der internen Arbeitsweisekultur – kaum noch analytisch zu trennen und daher reflektiert zu bewältigen sind.

In Bezug auf die Erfahrung der Mitarbeiter/innen haben wir zu einem späten Projektzeitpunkt Einschätzungen des operativen Personals sammeln können. Das Projekt konzentrierte sich daher auf regelmäßige Reflexionstreffen mit der Steuerungsleitung des Projekts. Auch dieser Bias ist von unserer Forschung immer selbstkritisch einkalkuliert worden.

- 4) Die organisationsstrukturellen Ergebnisse der Begleitforschung und die Architektur des Forschungsberichtes

Der empirische Teil wird dennoch darlegen können, welche Eindrücke die Projektbegleitung sammeln und in der Analyse strukturiert ordnen konnte: Zwei in manchen Punkten unterschiedliche Führungskulturen konnten erkennbar werden; gemeinsam ist aus beiden Projekten die Erkenntnis zu ziehen, wie zentral bedeutsam die Kultur der Führung von neuen Arbeitsorganisationen von Teams gemischter Berufsgruppen/Qualifikationen/Kompetenzen für die gelingende Umsetzung und nachhaltig effektive Nutzung von Primary Nursing-Ideen ist.

Um die doch nur oder immerhin, weil spannenden explorativen Erkenntnisse wissenschaftlich etwas besser validieren zu können, wird der empirische Teil 2 des vorliegenden Berichts eingebettet in einen analytischen Rahmen, der vor allem auf eine reflektierte Aufarbeitung der relevanten Forschungsliteratur basiert:

- 1) Teil 1 des vorliegenden Berichts bietet einen problemzentrierten Zugang zu der Einschätzung der fachwissenschaftlichen Akzeptanz von Prima-