



## WHITEPAPER

Aktuelles Expertenwissen in konzentrierter Form

### Rahmenbedingungen und Trends und deren Einfluss auf Führung in der Pflege

#### WAS DU LERNEN KANNST

Welche relevanten Megatrends und Rahmenbedingungen es gibt?

Welchen Einfluss haben diese Rahmenbedingungen auf Führung?

Welchen Einfluss haben diese Rahmenbedingungen auf Pflegeorganisationen?

Autor: Jörg Wolter

Lesezeit: 20 Minuten

Weitere Whitepaper unter [www.vertrauen-fuehrt.de](http://www.vertrauen-fuehrt.de)

## Einleitung

Unser Tagesgeschäft ist zumeist bestimmt von operativen Herausforderungen. Dabei verlieren wir mitunter übergreifende Entwicklungen aus dem Auge. Doch deren Dynamik ist hoch und Rahmenbedingungen ändern sich. Was gestern noch aktuell war, ist heute nur noch von geringer Relevanz.

Als Führungskraft ist es wichtig, sich dieser Dynamik bewusst zu werden, die aktuellen Rahmenbedingungen und Trends zu kennen und in der eigenen Führungsarbeit zu berücksichtigen. Nur so gelingt zukünftiger Erfolg.

Die Palette von Rahmenbedingungen sowie sozialen, technologischen und ökonomischen Trends ist breit gefächert. Nachfolgend sollen jene beleuchtet werden, welche meines Erachtens einen maßgeblichen Einfluss auf Führung haben oder noch spürbarer haben werden.

## Dynamische Geschäftswelt

Starten wir mit übergreifenden Herausforderungen der heutigen Welt. Hier begegnet uns seit Jahren das Akronym VUCA.

**VUCA** steht hierbei für die vier Eckpunkte:

- Die **Volatilität (Volatility)** spiegelt die ständigen Veränderungen und Schwankungen wider, mit denen Unternehmen konfrontiert sind. Märkte entwickeln sich rasant, Trends kommen und gehen, was eine kontinuierliche Anpassung und Flexibilität erfordern.
- Die **Unsicherheit (Uncertainty)** bezieht sich auf die Schwierigkeit, zukünftige Ereignisse genau vorherzusagen. Fehlende klare Daten und die Unvorhersehbarkeit von Risiken stellen eine konstante Herausforderung dar.
- Die **Komplexität (Complexity)** beschreibt die Vielschichtigkeit von Geschäftsprozessen und -strukturen. Unternehmen agieren in einem vernetzten System von Wechselwirkungen, was die Identifikation von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen erschwert.
- Schließlich steht die **Ambiguity (Mehrdeutigkeit)** für die Vielzahl von Interpretationsmöglichkeiten von Informationen. Unterschiedliche Perspektiven und Interpretationen können zu Unsicherheiten in Entscheidungsprozessen führen.

Aber auch VUCA ist in die Jahre gekommen, die Herausforderungen haben sich in den letzten 40 Jahren verändert und wir sprechen mittlerweile von einer **BANI-Welt**.

BANI ist ein abgeleitetes Akronym, das auf die neuen Herausforderungen in einer VUCA-Welt hinweist.

- Die **Brüchigkeit (Brittle)** weist auf die Fragilität von Systemen hin. In einer BANI-Welt sind Strukturen und Prozesse oft spröde und können unter Druck leicht zerbrechen.
- Die **Ängstlichkeit (Anxious)** bezieht sich auf die emotionale Komponente von Unsicherheit. Menschen in einer BANI-Welt können von Ängsten geprägt sein, da sie mit unklaren Perspektiven und ständigen Veränderungen konfrontiert sind.

- Die **Nichtlinearität (Nonlinear)** zeigt an, dass Ursache und Wirkung nicht mehr einfach vorhersehbar sind. In einer BANI-Welt können kleine Veränderungen unproportional große Auswirkungen haben.
- Die **Unverständlichkeit (Incomprehensible)** bezieht sich auf die Komplexität und Mehrdeutigkeit von Informationen. In einer BANI-Welt sind Situationen oft schwer zu verstehen, und traditionelle Denkmuster stoßen an ihre Grenzen.

### **Auswirkungen auf die Führungsarbeit**

Notwendige Umstrukturierungen oder Führungswechsel können zu brüchigen Strukturen im Pflegeunternehmen führen. Unerfahrene Führungskräfte können die Situation unterschätzen und Schwierigkeiten haben, die kontinuierliche Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten.

Auch müssen Führungskräfte auf die Brüchigkeit ihrer Geschäftsmodelle, Prozesse und Führungssysteme achten.

Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit oder technologische Umbrüche können zu Ängsten bei den Mitarbeitern führen. Hier muss Führung Transparenz und Klarheit schaffen und durch Zuversicht und Vertrauen eine Umgebung schaffen, welche Ängste zu mindert und die Resilienz der Organisation stärkt.

In einem nichtlinearen Umfeld könnten kleine Veränderungen in der Unternehmenskultur oder der Teamdynamik plötzlich zu signifikanten Auswirkungen auf die Leistung und Zusammenarbeit der Mitarbeiter führen. Führungskräfte müssen dynamisch und situativ auf solche nichtlinearen Entwicklungen reagieren, um die Zusammenarbeit und den gemeinsamen Erfolg zu gewährleisten.

In einem Umfeld, das von Unverständlichkeit geprägt ist, beispielsweise in Bezug auf komplexe Technologien oder unklare Unternehmensziele, könnten Mitarbeiter Schwierigkeiten haben, ihre Rolle und den Beitrag ihres Teams zu verstehen. Führungskräfte müssen klar kommunizieren und sicherstellen, dass Mitarbeiter die Unternehmensziele verstehen, um das gemeinsame Handeln auf diese auszurichten.

**Abbildung 1** nennt erste Antworten auf die Herausforderungen der heutigen BANI-Welt.

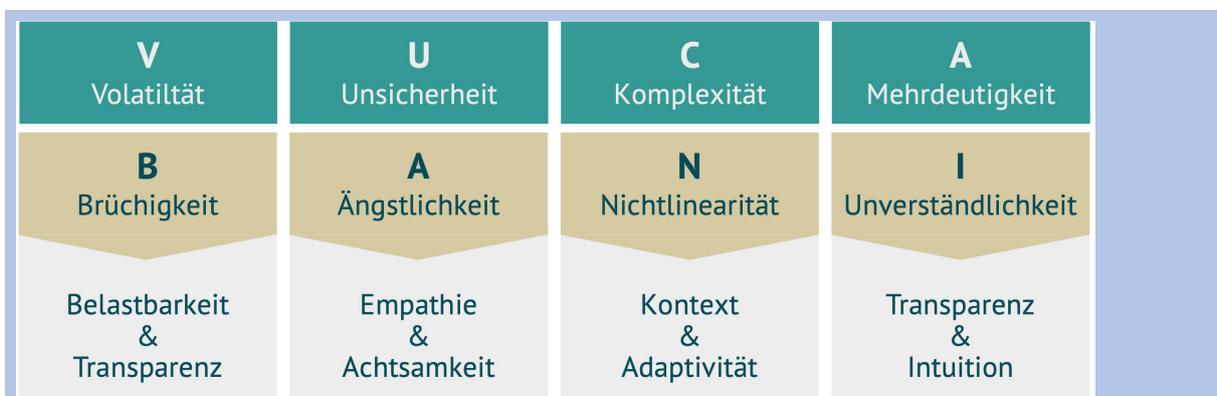


Abbildung 1: BANI-Welt

- **Belastbarkeit & Transparenz**  
Führung muss Resilienz aufbauen und in der Unternehmenskultur verankern.
- **Empathie & Achtsamkeit**  
Führung muss Mitarbeitende bei Veränderungen mitnehmen, transparent kommunizieren sowie Emotionen zulassen.
- **Kontext & Adaptivität**  
Führung muss Veränderungskompetenz bei Mitarbeitenden aufbauen.
- **Transparenz & Intuition**  
Führung muss Wissen und Verantwortung teilen.

### ***Auswirkungen auf die Pflegebranche***

In der Pflegebranche manifestiert sich die Brüchigkeit in der Fragilität der Pflegeinfrastruktur. Personalengpässe, hohe Arbeitsbelastung und unvorhersehbare Krisen wie die COVID-19-Pandemie zeigen, wie schnell das System an seine Grenzen stoßen kann.

Die Ängstlichkeit in der Pflegebranche zeigt sich in der Unsicherheit der Mitarbeiterinnen bezüglich ihrer eigenen Gesundheit und der Sicherheit der ihnen anvertrauten Kundinnen. Die ständige Gefahr von Infektionsausbrüchen, gepaart mit einem Mangel an Ressourcen und Unterstützung, erzeugt eine angespannte Atmosphäre unter den Pflegekräften. Die Angst vor Überlastung und Burnout ist in dieser Umgebung allgegenwärtig.

Die Nichtlinearität wird in der Pflegebranche durch die nichtlineare Beziehung zwischen steigender Patientenzahl und verfügbarem Pflegepersonal deutlich. Kleinste Veränderungen, wie eine plötzliche Zunahme von Krankheitsfällen, können zu exponentiellen Herausforderungen führen. Eine Nichtlinearität zeigt sich auch in den komplexen, oft nicht vorhersehbaren Auswirkungen von politischen Entscheidungen auf die Pflegeorganisationen.

Die Unverständlichkeit in der Pflegebranche spiegelt sich in den oft undurchsichtigen bürokratischen, länderspezifischen Rahmenbedingungen und Prozessen wider, die Pflegeunternehmen und Pflegemitarbeiterinnen bewältigen müssen. Hierzu gehören komplexe Abrechnungsverfahren, unklare Zuständigkeiten und fehlende Transparenz in Bezug auf Ressourcenallokation.

### **Individualisierung und Diversität**

Ein weiterer Trend unserer modernen Welt ist die Individualisierung. Individualisierung bezeichnet die Veränderungen und verstärkte Betonung des Einzelnen hin zu mehr persönlicher Freiheit, Selbstbestimmung und Einzigartigkeit. Dies zeigt sich in verschiedenen Aspekten des Lebens, von der Identität über den Konsum bis hin zur beruflichen Entwicklung.

All das passiert mit Hinblick auf die Bedürfnisse, Vorstellungen und Stärken des Individuums.

Der Trend zur Individualisierung trägt maßgeblich zur Förderung von Diversität, d.h. Vielfalt und Verschiedenartigkeit, in sozialen Gruppen und Organisationen bei.

Diversität kann verschiedene Dimensionen umfassen. Das Modell „4 Layers of Diversity“ nach Gardenswartz und Rowe (**Abbildung 2**) veranschaulicht die Mehrdimensionalität einer jeden Persönlichkeit.

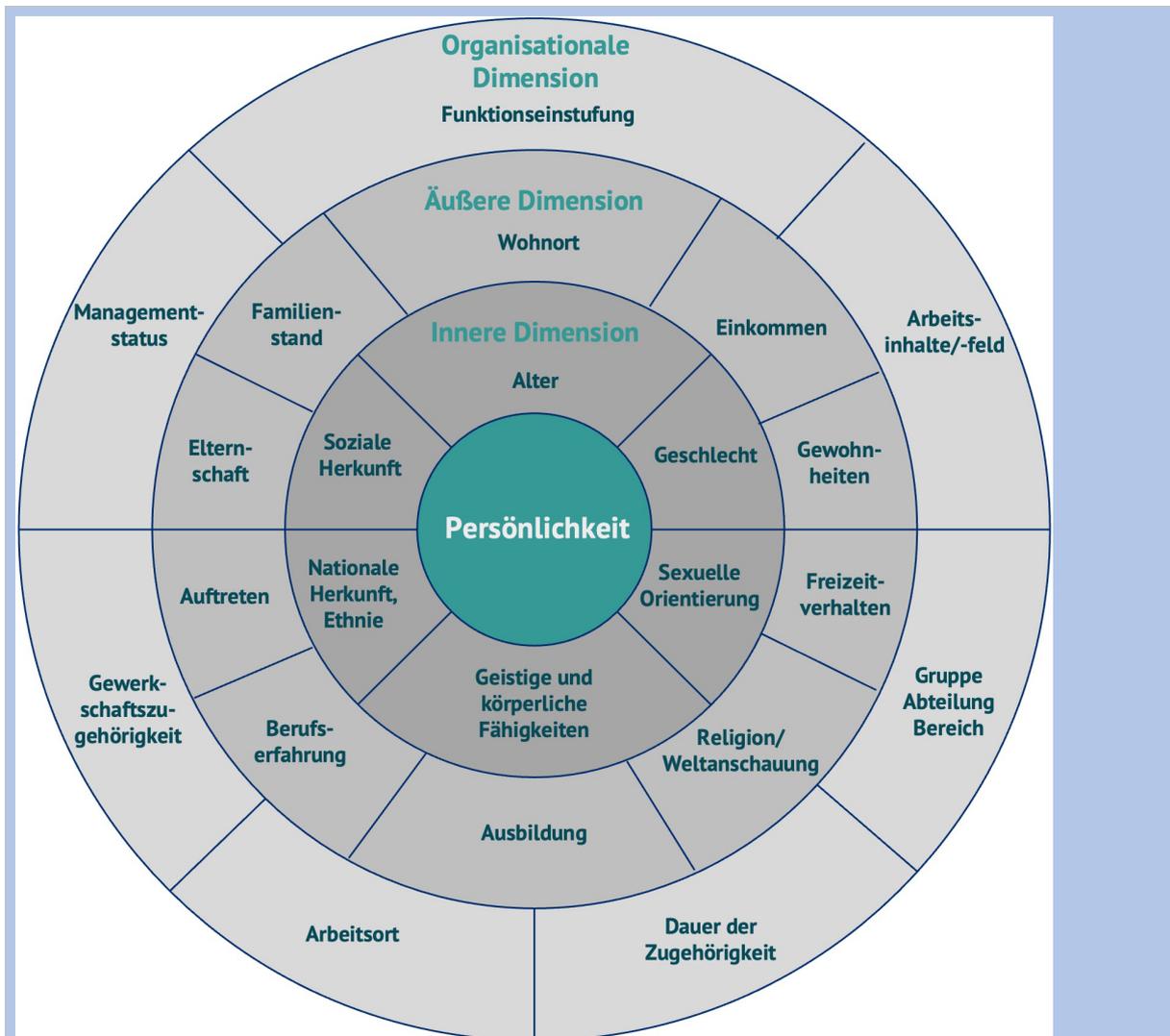


Abbildung 2: Mehrdimensionalität der Persönlichkeit

Stereotype Denk- und Sichtweisen können der Komplexität von Individuen nicht gerecht werden. Gleiches gilt für die veränderte Wahrnehmung von Kulturen. Die heutigen Kulturen entsprechen nicht mehr unseren alten Vorstellungen von geschlossenen, einheitlichen Nationalkulturen: „Der Italiener ist leidenschaftlich, gesellig und emotional.“

Stattdessen verstehen wir Kulturen als komplexe, wandelhafte, interaktive Netzwerke ohne feste Grenzen, die sich durchdringen und ineinanderfließen.

Wir alle sind eine Vielzahl von Kulturen und Rollen. Ich bin Kind, ich bin Vater, ich bin Ehemann, ich bin Kollege, ich bin Vorgesetzter, ich bin Fußballfan, ich bin Freund u.s.w..

# Unterschiedliche Generationen

Die Dynamik des Trends Diversität zeigt sich insbesondere in den unterschiedlichen Einstellungen und Lebensstilen der verschiedenen Generationen. Jede Generation durchläuft ihre eigenen sozialen und kulturellen Veränderungen. Da dieser Aspekt im Führungsalltag von großer Relevanz ist, möchte ich auf diesen gesondert eingehen.

Aktuell werden die in siehe **Abbildung 3** dargestellte Generationen unterschieden.

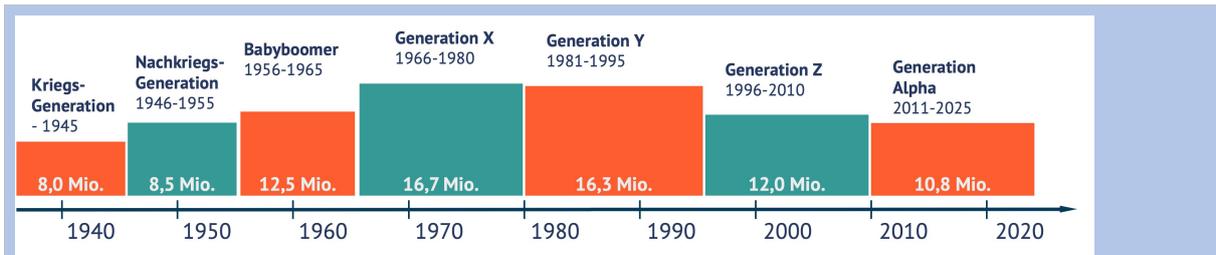


Abbildung 3: Generationen

Diesen Generationen werden sehr unterschiedliche Einstellung zur Arbeit zugeschrieben. Wie du **Abbildung** entnehmen kannst, sind das Verhalten am Arbeitsplatz, die Einstellungen zur Arbeit und zur Führungskraft sehr unterschiedlich. Daher ist es nicht verwunderlich, dass aus diesem unterschiedlichen Verständnis Konflikte entstehen.

	Nachkriegs-generation	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
<b>Verhalten am Arbeitsplatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ verlässlich</li> <li>+ gründlich</li> <li>+ loyal</li> <li>+ fleißig</li> <li>+ beständig</li> <li>+ hierachietreu</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- konfliktstreu</li> <li>- systemkonform</li> <li>- wenig veränderungsbereit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ kundenorientiert</li> <li>+ leistungsbereit</li> <li>+ ehrgeizig</li> <li>+ motiviert</li> <li>+ beziehungsfähig</li> <li>+ kooperativ</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- egozentrisch</li> <li>- eher prozess- als ergebnisorientiert</li> <li>- kritikempfindlich</li> <li>- vorurteilsbeladen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ flexibel</li> <li>+ technik-affin</li> <li>+ unabhängig</li> <li>+ selbstbewusst</li> <li>+ motiviert</li> <li>+ kreativ</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ungeduldig</li> <li>- wenig sozial</li> <li>- zynisch</li> <li>- wenig durchsetzungsfähig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ teamorientiert</li> <li>+ optimistisch</li> <li>+ hartnäckig</li> <li>+ kühn</li> <li>+ multitaskingfähig</li> <li>+ technologisch fit</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- unerfahren</li> <li>- anleitungsbedürftig</li> <li>- strukturbedürftig</li> <li>- antriebsschwach</li> <li>- illoyal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ hohe Akzeptanz / Toleranz von Diversitäten</li> <li>+ selbstüberzeugt</li> <li>+ technologisch fit</li> <li>+ selbstorganisationsfähig</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwortung wird abgegeben</li> <li>- geringe Sorgfalt</li> <li>- rudimentäres Google-Gedächtnis</li> </ul>
<b>Einstellung zur Arbeit</b>	Pflicht und Wert	Herausforderung und Selbstfindung	Job und Spaß	Sinn und Team	Arbeit ist Spaß, Arbeit ist unsicher und Arbeit ist unklar
<b>Einstellung zur Autorität</b>	Gehorsam	Hassliebe	Unbeeindrucktheit	Höflichkeit	Indifferenz
	“Arbeit ist das Leben”	“Leben, um zu arbeiten”	“Arbeiten, um zu leben”	“Erst leben, dann arbeiten”	“Leben und arbeiten als fließender Prozess”

Abbildung 4: Generationen Eigenschaften

### ***Auswirkungen auf die Führungsarbeit***

Das Verständnis von Vielfalt hat Konsequenzen für wirksame Führung. Das „One fits All“-Modell funktioniert nicht mehr. Mitarbeiterinnen müssen heute individuell angesprochen und geführt werden. Neben der Akzeptanz, Wertschätzung und Berücksichtigung der Individualität des Einzelnen, muss es dir gelingen, die übergreifende Zusammenarbeit und Bindung in neuen Gemeinschaftsformen zu organisieren.

Bezogen auf die verschiedenen Generationen ist es für Führungskräfte erfolgsentscheidend die Wünsche, Erwartungen, Werte und Sorgen der Generationen zu kennen, zu thematisieren und in der Führungsarbeit zu berücksichtigen.

### ***Auswirkungen auf die Pflegebranche***

In der Pflegebranche hat gelebte Vielfalt insbesondere Auswirkungen auf zwei Gruppen, die der Kundinnen sowie die der Mitarbeiterinnen.

Auf der Kundenseite erleben wir, insbesondere in Großstädten, eine Marktsegmentierung entlang definierter Persönlichkeitsdimensionen. Es gibt Pflegeunternehmen mit den verschiedensten Spezialisierungen u.a. für Kinder, Frauen, demenziell veränderte Menschen, Menschen einer bestimmten Sprache/Nationalität.

Auf der Mitarbeiterseite zeigt sich die Vielfalt nicht nur in unterschiedlichen Generationen, sondern gleichfalls in einer Vielzahl unterschiedlicher Nationalitäten. 20% der in Deutschland lebenden Menschen hat einen Migrationshintergrund. Multikulturelle Teams sind daher gelebte Praxis. Dieser Trend wird sich insbesondere durch die zunehmende Rekrutierung von ausländischen Pflegekräften noch verstärken.

### **Demographische Wandel**

In Deutschland ist der demografische Wandel längst angekommen. Die abnehmende Bevölkerungszahl im jüngeren Alter und gleichzeitig steigende Anzahl älterer Menschen verändern den demografischen Rahmen auf bisher nicht gekannte Art und Weise. Aktuell ist bereits jede zweite Person in Deutschland älter als 45 Jahre, und jede fünfte Person hat das 66. Lebensjahr überschritten (siehe **Abbildung 5**).

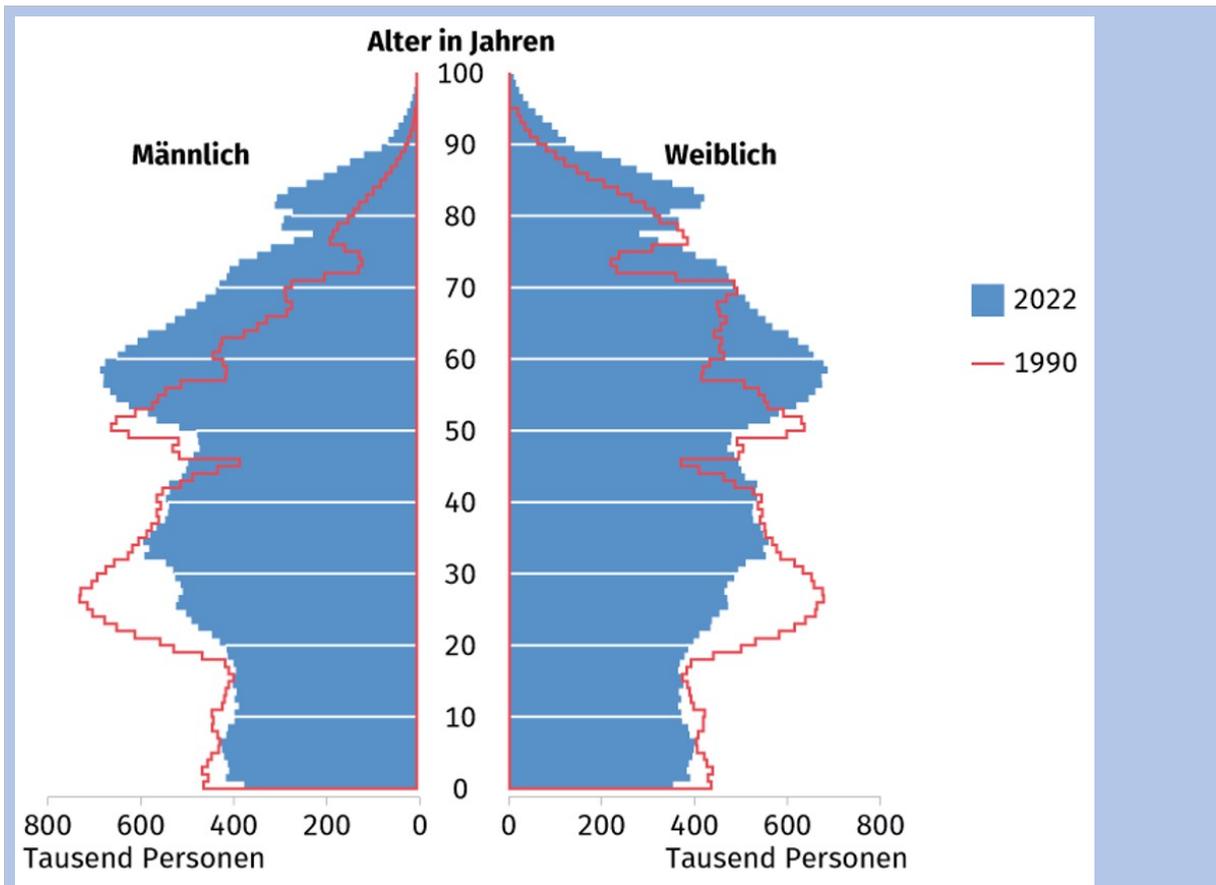


Abbildung 5: Demographie

### ***Auswirkungen auf die Führungsarbeit***

Der demographische Wandel ist insbesondere für Dienstleistungsbranchen die Haupt-Herausforderung der heutigen Zeit. Führung muss hier vielfältige Antworten finden. Der Kurzauftrag lautet: Führung muss passende Mitarbeiterinnen finden und deren Zusammenarbeit organisieren.

### ***Auswirkungen auf die Pflegebranche***

Der demographische Wandel trifft die Pflege in mehrfacher Hinsicht.

So steigt die Zahl der älteren Menschen stark an. Damit einhergehend wächst die Anzahl der pflegebedürftigen Personen rapide. Zwischen 1999 und 2021 ist sie von zwei auf fünf Millionen gestiegen. Unter der Annahme, dass die aktuellen alters- und geschlechtsspezifischen Pflegequoten unverändert bleiben, könnte die Zahl der Pflegebedürftigen bis 2060 auf fast sieben Millionen steigen.

Auch vor den in Pflegeunternehmen tätigen Menschen macht die demografische Entwicklung keinen Halt. Viele Babyboomer werden in den kommenden Jahren in Rente gehen, fehlen einerseits in der Pflege und benötigen langfristig vielleicht gleichfalls Unterstützung.

Bereits heute fehlen Pflegekräfte. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Das Institut der deutschen Wirtschaft rechnet mit einem Mehrbedarf von 493.000 Pflegekräften bis 2035.

## **Digitalisierung und Vernetzung**

Digitalisierung ist ein Megatrend, welcher erklärungsbedürftig scheint. Zumeist wird der technologische Aspekt des digitalen Wandels betrachtet z.B. die Einführung eines Videokonferenzsystems. Hilfreich ist es, den Begriff umfassender, als digital vernetzte Kommunikation, zu verstehen, Menschen kommunizieren mit Maschinen und Maschinen untereinander. Diese neue Form der „Kommunikation“ braucht einige Schlüsseltechnologien. Einige möchte ich vorstellen.

**Cloud-Lösungen:** Unternehmen produzieren, speichern und analysieren Datenmengen in einem nie dagewesenen Maß. Cloud-Technologien haben bereits jetzt unternehmenseigene Speicherlösungen abgelöst. Dieser Trend ermöglicht erst die sichere Verarbeitung benötigter Datenmengen.

**Big Data:** Dieses Wort umfasst Technologien, welche große, komplexe und sich schnell ändernde Datenmengen verarbeiten können.

**Hyperautomation:** Wurden bisher nur einzelne Prozesse des Unternehmens einer werkzeuggestützten Automation unterzogen, so geht der Trend hin zu einem strategischen, unternehmensweiten Ansatz, alle Prozesse intelligent zu vernetzen.

**Künstliche Intelligenz:** KI beschreibt die Fähigkeit von Werkzeugen, Aufgaben autonom auszuführen und dabei anpassungsfähig auf unbekanntere Situationen zu reagieren und eigenständig Lösungen zu entwerfen.

Für mich steht die Digitalisierung in starker Wechselwirkung zur Vernetzung. Wir alle leben in einem Netzwerk von Netzwerken. Dies in zwei Dimensionen.

Die erste Perspektive berücksichtigt die technologische Vernetzung, jeder ist mit jedem und allem verbunden.

Diese Möglichkeit schafft die Voraussetzungen für Netzwerke der unternehmerischen Zusammenarbeit in einer nie dagewesenen Form. Unternehmen können so nicht nur die eigene Effizienz steigern, sondern gleichfalls neue Geschäftsmodelle etablieren.

### ***Auswirkungen auf die Führungsarbeit***

Wirksame Führung muss Digitalisierung verstehen und für die Führungsarbeit nutzbar machen. Dies umfasst indirekte Instrumente von Führung als auch die digitale Kommunikation.

So ist z.B. Führen auf Distanz ein neuer Ansatz, den viele Führungskräfte erst einmal erlernen müssen. Wer Teams vor Ort gut führen kann, kann das nicht zwangsläufig digital. Hier werden nicht nur zusätzliche Tools nötig, sondern auch andere Ansätze zur Kommunikation und zur Motivation des Teams.

## ***Auswirkungen auf die Pflegebranche***

Unter dem Stichwort „Pflege 4.0“ werden aktuell die Digitalisierungsaktivitäten der Pflegebranche subsumiert. Hierbei unterstützen digitale Technologien insbesondere drei Schwerpunkte.

### **Unterstützung der Pflegebedürftigen und deren Angehörige**

Beispiele hierfür sind u.a. Hausnotruf, Tablettenbox, Gesundheits-App, Smart-Home-Technologien, Sozial-Assistenz, Sprach-Assistenz, Tablet u.w.

### **Unterstützung der Pflegekräfte**

Beispiele hierfür sind u.a. Pflegesoftware, Assistenzsysteme, Diagnosesysteme, Kartenlesegeräte, Konferenztechnik, Beratungs-Assistenten.

Einen besonderen Stellenwert kommt der Telematikinfrastruktur zu. Diese ermöglicht die Verarbeitung von kundenbezogenen Daten u.a. Versichertenstammdaten-Management, E-Medikamentenplan, Notfallmanagement sowie Elektronische Patientenakte.

### **Unterstützung der Verwaltung/Management**

Beispiele hierfür sind u.a. Personal-Management, Fuhrpark-Management, Fortbildungs-Management, Finanz-Management, Wissens-Management, Kennzahlensysteme, Kommunikation u.w.

Insbesondere im Bereich der KI-gestützten Dienst- und Einsatzplanung sind in den kommenden Jahren große Fortschritte zu erwarten.

## **Nachhaltigkeit**

Nachhaltig zu agieren, bedeutet verkürzt, dass wir heute so handeln und mit unseren Ressourcen umgehen, dass nachfolgende Generationen genauso leben können, wie wir und einen intakten Planeten vorfinden. Bei der Suche nach nachhaltigen Lösungen sollten die drei Säulen der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden: Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung.

Der Trend Nachhaltigkeit sorgt für eine Neuausrichtung der Werte unserer Gesellschaft, der Politik sowie der Wirtschaft. Immer mehr Kundinnen und Mitarbeiterinnen möchten einen eigenen positiven Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten und entscheiden sich bewusster für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen sowie verantwortungsvoll handelnde Unternehmen. Eine nachhaltige Unternehmenspolitik schafft somit wichtige Grundlagen für zukünftige Umsätze.

Nachhaltiges Wirtschaften kann mit vielen Vorteilen einhergehen:

**Kosteneinsparungen:** Nachhaltigkeit geht oft Hand in Hand mit Effizienz. Unternehmen, die Ressourcen effizienter nutzen, Abfälle reduzieren und Energieeinsparungen erzielen, können langfristig ihre Betriebskosten senken, nachweisbar.

**Gesetzliche Vorschriften:** Unternehmen, die bereits nachhaltige Praktiken implementiert haben sind besser positioniert, um sich an veränderte rechtliche Anforderungen anzupassen. Unternehmen, welche die Voraussetzungen nicht erfüllen, müssen bei einer Gesetzesänderung kurzfristig nachrüsten und Maßnahmen schnell umsetzen, was meist mit höheren Kosten und größerem Aufwand verbunden ist.

**Risikomanagement:** Nachhaltigkeitspolitik hilft Unternehmen, Umwelt- und soziale Risiken zu erkennen und anzugehen. Dies kann dazu beitragen rechtliche Probleme, Reputationsverluste und andere Risiken zu minimieren.

**Schutz vor Shitstorms:** In Zeiten von Social Media bleiben unfaire Arbeitsbedingungen und Umweltsünden kaum mehr verborgen und werden von den Nutzern schnell und empfindlich abgestraft. Dies gilt es proaktiv zu vermeiden.

**Zugang zu Kapital:** Investoren und Finanzinstitute nehmen zunehmend Rücksicht auf die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen. Eine starke Nachhaltigkeitspolitik kann den Zugang zu Kapital erleichtern und die Kosten für Finanzierungen senken.

**Langfristige Widerstandsfähigkeit:** Nachhaltige Unternehmen sind oft besser in der Lage, sich den Herausforderungen der sich verändernden Märkte und Umweltbedingungen anzupassen. Durch die Integration nachhaltiger Praktiken können Unternehmen langfristige Stabilität und Widerstandsfähigkeit gegenüber externen Schocks aufbauen.

### ***Auswirkungen auf die Führungsarbeit***

Der Trend Nachhaltigkeit erfordert von Führungskräften ein Umdenken in Bezug auf Geschäftspraktiken und eine verstärkte Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte in Entscheidungsprozessen. Dies betrifft Entscheidungen in Richtung aller Akteure gleichmaßen, Kundinnen, Mitarbeiterinnen, Lieferanten sowie Netzwerkpartner.

### ***Auswirkungen auf die Pflegebranche***

Die Berücksichtigung der drei Säulen Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung zeigt bereits, dass Nachhaltigkeit verschiedenste Ansätze und Themenfelder umfasst.

Noch deutlicher wird dies, wenn wir uns die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele anschauen (siehe **Abbildung 6**). Diese wurden erstmalig durch die Weltgemeinschaft 2015 formuliert und später durch die Bundesregierung in der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland festgeschrieben.



Abbildung 6: 17 Nachhaltigkeitsziele

Pflegeunternehmen sind aufgefordert, diese abstrakten Ziele in konkrete Maßnahmen zu überführen und umzusetzen.

## Urbanisierung vs. Suburbanisierung

Immer mehr Menschen leben weltweit in Städten und machen sie zu den wichtigsten Lebensräumen der Zukunft. Dieser Trend ist in Deutschland bereits abgeschlossen. Hier leben etwas 75% der Bevölkerung in Großstädten.

Wohnungsknappheit, hohe Kauf- und Mietpreise in Großstädte sowie Möglichkeiten des Homeoffice lassen einen neuen Trend für Deutschland erkennen, der Wegzug vieler junger Familien aus der Stadt ins Umland. Wie sich die gegenläufigen Trends Urbanisierung und Suburbanisierung entwickeln, wird maßgeblich durch die heutigen und zukünftigen Lebens-, Wohn-, Mobilitäts-, Wirtschafts- und Arbeitsstrukturen definiert.

Daher ist die demographische Entwicklung für jede Kommune einzeln zu bewerten. Hier bietet die Bertelsmann Stiftung mit elf Demografietyphen eine gute Orientierung. Je Typ werden Herausforderungen, Potenziale und konkrete Handlungsansätze beschrieben u.a. in Bezug auf Stadtentwicklung, Mobilität, Digitalisierung, Geflüchtete, Partizipation, Familien- oder Seniorenpolitik.

### **Auswirkungen auf die Führungsarbeit**

Ob Stadt oder Land, Führung muss konkrete Arbeitsplatzanforderungen und individuelle Bedürfnisse von Kundinnen und Mitarbeiterinnen bei der Gestaltung von betrieblichen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Hierzu zählen u.a. flexible Arbeitsmodelle, Mobilitätsangebote, Lösungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

## ***Auswirkungen auf die Pflegebranche***

Schon heute beeinflusst die Standortwahl die Geschäftsmodelle der Pflegeunternehmen entscheidend. Pflegeunternehmen müssen sich nachfolgende Fragen beantworten:

Welchen Einfluss haben Urbanisierung bzw. Suburbanisierung auf mein Geschäftsmodell? Gibt es zukünftig hinreichend potenzielle Mitarbeiter im Versorgungsgebiet?

Wie verändern sich Kostenstrukturen z.B. Büromieten, Wohnraummieten und Mobilitätskosten?

Wie verändern sich Infrastrukturen z.B. Parkplätze und Radwege?

## **Leistungsfähigkeit der Sicherungssysteme**

Die bisher dargestellten Rahmenbedingungen und Trends gelten global und Branchenübergreifend. Diese möchte ich um einen pflegespezifischen Trend ergänzen, welcher einen maßgeblichen Einfluss auf Unternehmen der Branche haben wird.

In Deutschland gibt es verschiedene soziale Sicherungssysteme: Gesetzliche Krankenversicherung, Gesetzliche Rentenversicherung, Arbeitslosenversicherung, Pflegeversicherung, Unfallversicherung sowie Sozialhilfe/Grundsicherung.

Diese Systeme werden größtenteils durch Beiträge der Versicherten und Arbeitgeber sowie ca. 1/3 aus Steuermitteln finanziert.

Der skizzierte demografische Wandel stellt diese Systeme vor eine große Herausforderung. Die Beitragseinnahmen werden zurückgehen, während die Leistungsausgaben steigen.

Politisches Ziel ist es, den Gesamtbeitragssatz zur Sozialversicherung bei unter 40% zu stabilisieren und andererseits den stetigen Anstieg der Steuerzuschüsse in die soziale Sicherung einzudämmen. Dies kann langfristig nur, vor dem Hintergrund der Generationengerechtigkeit, durch umfangreiche Reformen sichergestellt werden.

Hier einige Ansätze:

### **Reduzierung des Leistungsumfangs**

Zukünftig werden Versorgungsleistungen noch stärker auf die Absicherung zentraler Risiken reduziert und der Einzelne entscheidet eigenverantwortlich, ob er weiterführende Risiken absichert.

### **Längere Lebensarbeitszeiten**

Es wird wichtig sein, Anreize für eine längere Lebensarbeitszeit zu setzen.

### **Ergänzung der gesetzlichen Rentenversicherung**

Der Umfang der privat und betrieblich finanzierte Altersvorsorge wird voranschreiten müssen.

### **Wettbewerb der Kranken- und Pflegekassen**

Ein stärkerer Wettbewerb sowie Vertragsfreiheit sind wirksame Mittel zur Begrenzung der Ausgaben. Dies wird einhergehen mit unterschiedlichen Leistungsangeboten für Versicherte.

## **Steigerung Kostenbewusstsein**

Versicherte benötigen Transparenz sowie Anreizsysteme, um Leistung, Qualität und Kosten noch eigenverantwortlicher zu steuern.

## **Gesundheitswesen in öffentlicher Hand**

In den vergangenen Jahren drängen vermehrt nationale und internationale Finanzinvestoren mit hohen Renditeerwartungen in den Markt. Mögliche politische initiierte Szenarien sind z.B. eine gesetzliche Begrenzung von Profiten sowie eine stärkere Organisation des Gesundheitswesens in die Hand öffentlicher Träger und Kommunen.

Zur skizzieren finanziellen Leistungsfähigkeit der Sicherungssysteme kommt ein weiterer Aspekt hinzu. Immer häufiger erleben wir, dass Personalengpässe sowie ineffizienten Prozesse innerhalb der Systeme zu langen Bearbeitungszeiten führen und gleichzeitig Forderungsausfälle zunehmen.

## ***Auswirkungen auf die Führungsarbeit***

In Abhängigkeit von den tatsächlichen Szenarien und eintretenden Rahmenbedingungen, wird dies die Agilität von Führung weiter herausfordern. Neben den bekannten Fragen: Wie gewinne ich neue Mitarbeiter? Wie steuere ich meine Kundenstrukturen noch besser? werden strategische Fragen noch relevanter. Welche Auswirkungen haben Veränderungen der Sicherungssysteme für mein Geschäftsmodell? Welche profitablen Leistungen wollen wir morgen (noch) anbieten? Wer sind verlässliche Partner im Netzwerk? Welche zukünftigen Kompetenzen müssen wir entwickeln?

## **Selbstreflexion**

- Was in diesem whitepaper ist für mich neu/spannend/hilfreich?
- Welche der genannten Trends sind mir bekannt und bewusst?
- Bei welchen dieser Trends, kann ich mir vorstellen, dass diese mein Unternehmen stark beeinflussen?
- Bin ich bereit ausgewählte Trends im Unternehmen zu thematisieren und proaktiv zu bearbeiten?

## **Übung**

- Prüfe in den kommenden Tagen, ob der Prozess zur Weiter-Entwicklung der Unternehmensstrategie den Aspekt der Analyse der externen Rahmenbedingungen umfassend berücksichtigt. Wenn nein, erweitere den Strategieprozess um die Analyse der Rahmenbedingungen.
- Führe für dein Unternehmen eine PESTEL-Analyse durch (siehe **Abbildung 7**). Mithilfe einer PESTEL-Analyse werden externe Einflussfaktoren auf ein Unternehmen untersucht, klassifiziert und systematisch ausgewertet. Nutze dabei die nachfolgende Struktur – erste Stichworte sind aus Sicht der ambulanten Pflege formuliert.

<b>P</b>	<b>Political</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politischer Wille - Ambulant vor Stationär</li> <li>▪ ...</li> </ul>
<b>E</b>	<b>Economic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weiter steigende Löhne in Tarifstrukturen</li> <li>▪ ...</li> </ul>
<b>S</b>	<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wachsende Nachfrage durch demographische Entwicklung</li> <li>▪ ...</li> </ul>
<b>T</b>	<b>Technological</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Digitalisierung</li> <li>▪ ...</li> </ul>
<b>E</b>	<b>Environmental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mangel an Mitarbeitern – Führungskräfte, Pflegefachkräfte, Pflegekräfte, Pflegehilfskräfte</li> </ul>
<b>L</b>	<b>Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regional unterschiedliche Vergütungsvereinbarungen</li> <li>▪ ...</li> </ul>

Abbildung 7: PESTEL-Analyse