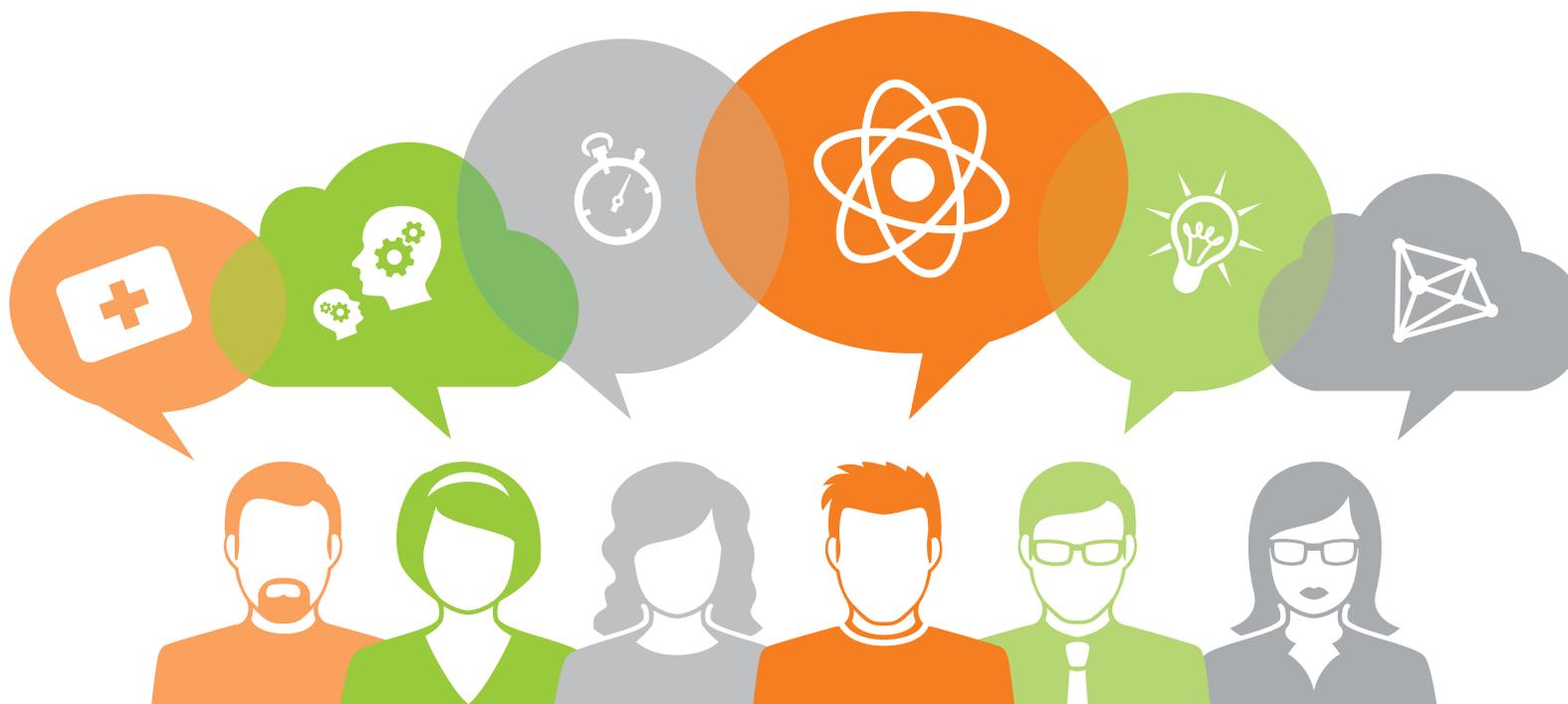


Wirtschaftlichkeit

Isabella Schmitzek

Leitfaden 6

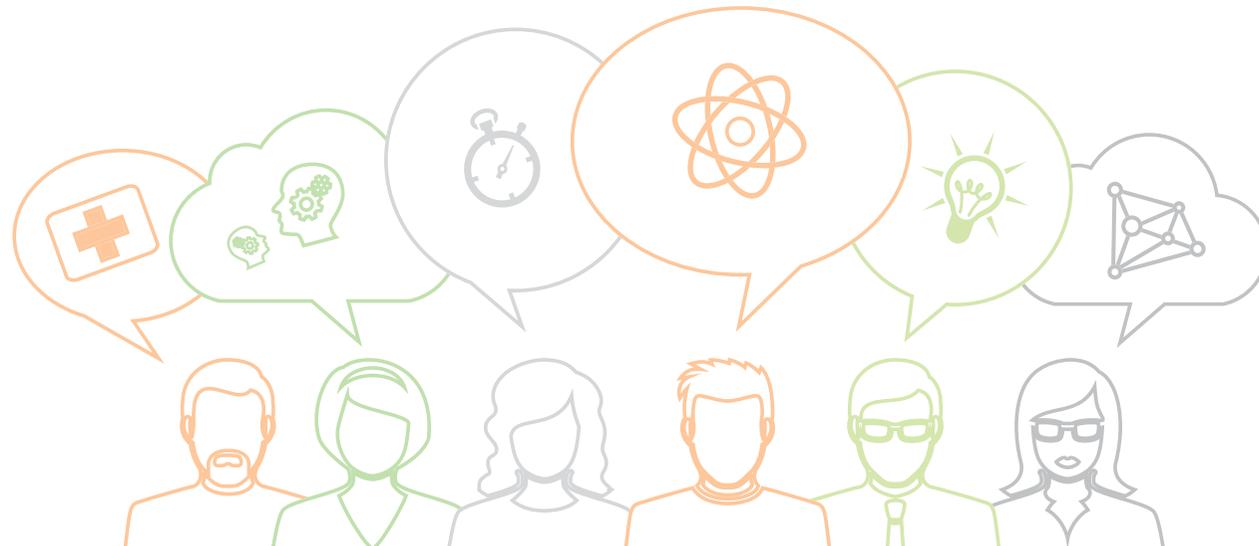


Wirtschaftlichkeit

Inhalt

Seite

1. Ziel	3
2. Zusammenfassung	4
3. Effektive und effiziente Gestaltung von Arbeit und Kooperation in der ambulanten Pflege	6
3.1 Wirtschaftlichkeit und Absicherung von Investitionen in nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit	6
3.2 Effektive und effiziente Gestaltung von Austauschbeziehungen	7
3.3 Nutzenaspekte einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit als langfristige und strategische Unternehmensentwicklung	13
3.4 Nutzen einer Netzwerkzusammenarbeit	14
4. Stolpersteine	19
5. Materialien	21
5.1 Downloads	21
5.2 Literatur	21



1. Ziel

Die Förderung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit von Pflegekräften in der ambulanten Pflege ermöglicht eine effiziente und effektive Gestaltung von Austauschbeziehungen in einem Unternehmen. Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit sichert Investitionen in das Fachkräftepersonal, welchem ermöglicht wird, langfristig gesund und zufrieden in ihrer Pflgetätigkeit zu verbleiben.

Der Leitfaden »Wirtschaftlichkeit« soll Ihnen zum einen helfen, ein Verständnis für personalwirtschaftliche Transaktionskosten zu entwickeln und diese zu erfassen. Sie als Unternehmen, als leitende Führungskraft oder Pflegekraft werden einzuschätzen wissen, welche innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Umstände den alltäglichen Informations- und Wissensaustausch zwischen Pflegekräften und zwischen Pflege- und Leitungskräften beeinflussen.

Zum anderen wird eine auf bestimmten wirtschaftlichen Grundsätzen basierende Zusammenarbeit auf Netzwerkebene gegenüber einer einzelbetrieblichen Handlung dargestellt. Sie erfahren, welche wirtschaftlichen und strategischen Vorteile sich für Sie als möglichen Netzwerkpartner aus einer Austauschbeziehung mit anderen Netzwerkmitgliedern ergeben können.

2. Zusammenfassung

Dieser Leitfaden vermittelt Ihnen zunächst ein Verständnis für Transaktionskosten. Es wird Ihnen gezeigt, welche genauen Umstände Transaktionskosten hervorrufen und beeinflussen und wie Sie darauf reagieren können. Der Informations- und Wissensaustausch im Arbeitsalltag der ambulanten Pflege, wie z. B. bei der Übergabe, der Tourenplanung oder auch der Qualifikationsgestaltung, kann kostenminimal gestaltet werden.

Definition: Transaktionskosten

Transaktionskosten sind all jene Kosten, die einem Unternehmen entstehen, damit es überhaupt eine verkäufliche und wertschöpfende Tätigkeit leisten kann. Bei Transaktionskosten handelt es sich **nicht** um Produktionskosten, wie Lohn- und Materialkosten oder Kosten für die Qualifizierung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die entstehen, um eine Dienstleistung, wie die Pflege, zur Verfügung zu stellen. Transaktionskosten beschreiben vielmehr Reibungsverluste, die sich innerhalb von Austauschbeziehungen rund um die Verfügbarkeit einer Leistung ergeben. Transaktionskosten werden oft als Koordinationskosten beschrieben, die im Arbeitsalltag bei der Anbahnung und Abwicklung einer Austauschbeziehung zwischen Individuen, in unserem Fall zwischen Pflegekräften und Pflege- und Leitungskräften, entstehen können (→Literatur: Williamson 1985, S. 41).

In der ambulanten Pflege können Koordinationskosten bzw. Reibungsverluste innerhalb von Austauschbeziehungen entstehen, z. B. bei der Planung einer Tour, der Gestaltung einer Übergabe oder auch der Organisation von Qualifikationsmaßnahmen. Dabei kann es unter Umständen zu Kommunikationsschwierigkeiten, Missverständnissen und Konflikten kommen, die den Austausch oder die Transaktion, erschweren. Transaktionskosten sind monetär schwer zu erfassen. Sie können aber letztendlich u. a. zu erhöhten Personalkosten führen, weil sich die Fluktuationsrate aufgrund von bestimmten Reibungskonflikten erhöht hat.

Organisations- und Koordinationskosten werden Sie in Ihrem Unternehmen immer haben, aber sie lassen sich in einem gewissen Maße kontrollieren. Eine Neugestaltung bzw. Optimierung dieser Austauschbeziehungen in Form einer Förderung von nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit kann Transaktionskosten aufgrund von Anpassungs- und Neugestaltungsprozessen zunächst kurzfristig erhöhen.

Mittel- und langfristig können Transaktionskosten z. B. aufgrund gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen oder aufgrund von Qualifikationsmaßnahmen, die auf die Bedürfnisse der Pflegekräfte abgestimmt sind, wesentlich gesenkt werden. Pflegekräfte, die gute und fördernde Arbeitsbedingungen erfahren, entwickeln eine relativ starke Bindung an das Unternehmen. Sie sind weitaus interessierter an dem Bestehen eines Arbeitsverhältnisses, als das der Fall wäre ohne arbeitsförderliche Maßnahmen.

Durch gute Arbeitsbedingungen kann das Ausmaß an Konflikten, Missverständnissen und Kommunikationsschwierigkeiten minimiert werden. Reibungsverluste und somit Transaktionskosten können gesenkt werden.

Sie als Führungs- oder Pflegekraft werden nicht immer eine Lösung parat haben, um die Austauschprozesse in Ihrem Unternehmen fördernd zu gestalten. Oft ist es so, dass ein Erfahrungsaustausch unter Gleichgesinnten den eigenen Wissenshorizont erweitert und sich dabei Lösungsmöglichkeiten ergeben. Eine Zusammenarbeit auf Netzwerkebene kann eine derartige Grundlage für einen Erfahrungsaustausch und eine zusätzliche Wissensgenerierung bieten (→ *Leitfaden »Netzwerk« Kap. 3.1*).

Ein allgemeines Gewinnstreben und eine erfolgreiche, wettbewerbliche Konkurrenz begründen u. a. die Existenz eines Unternehmens auf dem Markt. Diese Aspekte können jedoch eine erfolgreiche Kooperationsituation auf Netzwerkebene ebenso erschweren. Wie Sie eine derartige Konkurrenzsituation innerhalb einer Netzwerkkooperation einschätzen und ihre Vorteile aus der Zusammenarbeit ziehen, wird Ihnen ebenfalls im Verlaufe des Handlungsleitfadens aufgezeigt.

3. Effektive und effiziente Gestaltung von Arbeit und Kooperation in der ambulanten Pflege

3.1 Wirtschaftlichkeit und Absicherung von Investitionen in nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit

Eine Wirtschaftlichkeitsanalyse liefert Entscheidungs- und Beurteilungshilfen zu der Frage, ob die in ein Vorhaben investierten Mittel durch mindestens ebenso hohe Erträge gedeckt sein werden.

Strategische Potentialinvestitionen zielen darauf ab, die Existenz eines Unternehmens durch die Sicherstellung einer zukünftig guten Ertragslage zu gewährleisten (→*Literatur: Zangenmeister 1993, S. 3-5*).

Die Förderung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit, die längerfristig die Wettbewerbssituation eines Unternehmens stärkt, stellt eine derartige Potentialinvestition dar. **Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit in der ambulanten Pflege kann sich dauerhaft positiv auf die Arbeitsbedingungen auswirken und somit zu einer Bestandssicherung der Pflegekräfte führen.** Zufriedenes und engagiertes Personal erfüllt seine Aufgaben unter Umständen effektiver und effizienter, was sich wiederum positiv auf die Ertrags- und Gewinnlage des Unternehmens auswirken kann.

Kurzfristig betrachtet stellen Investitionen in eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit Kosten dar, die den Gewinn zunächst schmälern können. Langfristig ermöglicht die Förderung einer nachhaltigen Beschäfti-

gungsfähigkeit unter Umständen die Sicherung einer zukünftigen, positiven Ertrags- und Gewinnlage und somit die Existenzsicherung des Unternehmens.

Im →*Leitfaden: »Grundlagen« Kap. 2.2* wird nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit in der Pflege im Sinne von »dauerhaft dem Beruf nachgehen zu können und zu wollen« beschrieben. Investitionen in Arbeitsgestaltung oder Arbeitsbedingungen, die sich nachhaltig auf die Beschäftigungsfähigkeit auswirken, sollten im Unternehmen abgesichert werden. Pflege- und Führungskräfte, die in die betrieblichen Arbeitsstrukturen eingearbeitet sind, sollten Sie an Ihr Unternehmen binden.

Ein Verlust von Arbeitskräften würde einen Verlust an Zeit, Arbeit und somit Geld bedeuten. Jede neue Pflegekraft müsste in die bestehenden Arbeits- und Ablaufstrukturen des Unternehmens wieder eingearbeitet werden. Diese Einarbeitung kostet wiederum Zeit, Arbeit und Geld, das nicht wertschöpfend ist. Genauso wenig sollten Sie Pflegekräfte verlieren, die Qualifikationsmaßnahmen im Betrieb erfahren haben und diese entsprechend einsetzen können.

Die Absicherung von Investitionen in nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit kann sich innerhalb einer gezielten Personalstrategie vollziehen.

Definition: Personalstrategie

In diesem Zusammenhang bezeichnen wir eine **Personalstrategie** als die Gesamtheit aller formalen, informalen und nicht näher definierten Regelungen und Regelungssysteme zum Zwecke der Steuerung individueller Verhaltensweisen in einem Unternehmen. Das können z. B.

- Kommunikationsstrategien,
- Karrierepfade,
- Regelungen zu Qualifikationsmaßnahmen und zu Gehaltserhöhungen,
- Vertrauen und Sicherheit als sozialer Sicherungsmechanismus,
- Arbeitsabläufe und sämtliche vertragliche Bestimmungen sein.

Diese Regelungen dienen der Abwicklung und Absicherung von Austauschbeziehungen und der Erreichung von Unternehmenszielen (→*Literatur: Schanz 1993, S. 20*).

Um Ihnen einen Zugang zu den oben beschriebenen Transaktionskosten zu vermitteln, gehen wir im folgenden Abschnitt zunächst auf bestimmte Verhaltensannahmen der Beteiligten im Unternehmen und auf innerbetriebliche und außerbetriebliche Einflüsse ein. Darauf aufbauend werden wir anhand eines Fallbeispiels das Entstehen von Transaktionskosten beschreiben und welcher Handlungsspielraum sich daraus für Führungs- und Pflegekräfte in der alltäglichen Ausübung ihrer Tätigkeit ergeben kann.

3.2 Effektive und effiziente Gestaltung von Austauschbeziehungen

Auf unterschiedliche Ressourcen wird im →*Leitfaden »Gesundheit« Kap. 3.1* eingegangen. **Ressourcen werden da beschrieben als Möglichkeiten zu handeln.** Sie bauen auf den persönlichen Kompetenzen und Einstellungen und/oder auf der betrieblichen oder außerbetrieblichen Situation auf. Dabei sollten Führungs- und Pflegekräfte als gleichwertige Partner angesehen werden. Sie alle haben gleichwertige Interessen, die sie jeweils umzusetzen suchen.

Die Unterstellung einer gewissen Eigennützigkeit im Handeln ist nichts Negatives. Es beschreibt, dass die unterschiedlichen Parteien hier als gleichwertige Vertragspartner in ihrem jeweiligen Ermessensspielraum handeln. Eigennütziges Verhalten sollte hier als ein geschicktes Anpassen an die jeweilige Lage begriffen werden. Es ist ein wichtiges und entscheidendes Kriterium für eine Lösungsfindung, die auf den Grundsätzen aller Beteiligten aufgebaut sein sollte. Alle Beteiligten im Unternehmen werden in Entscheidungssituationen versuchen, alle wichtigen Informationen und Wissen zu berücksichtigen. Und doch werden es oft nur unvollständige bzw. unvollkommene Lösungsfindungen sein.

Denn der oder die Einzelne ist nicht in der Lage, alle notwendigen Informationen zu erfassen und zu verarbeiten. Ob es sich dabei um gute oder schlechte Lösungen handelt, hängt auch davon ab, inwieweit sie Möglichkeiten bieten, sich an Veränderungen anpassen zu können. Lösungen werden als positiv wahrgenommen und von allen Beteiligten akzeptiert, wenn sie möglichst viel Wissen von allen betrieblichen Gruppen einbeziehen.

Eigennutz und Informationsdefizite werden hier als gegebene Möglichkeiten zu handeln angesehen und bilden die Ausgangslage für das Verhalten der Beteiligten in einem Unternehmen. Hinzu kommen noch **betriebliche und außerbetriebliche Bedingungen**, die sich ebenfalls auf das Verhalten auswirken können.

Anhand des folgenden Fallbeispiels werden wir versuchen, aus der Wechselwirkung von Eigennutz und Informationsdefiziten und den folgend beschriebenen betrieblichen und außerbetrieblichen Einflüssen die entstehenden Kosten einzuschätzen.

Praxisbeispiel: kostenminimale Gestaltung von Qualifikations- und Fortbildungsmaßnahmen in der ambulanten Pflege

Folgende innerbetriebliche Situation stellt sich bei der Planung und Durchführung von Qualifikationsmaßnahmen dar:

- Es existieren unterschiedliche und weitgefächerte Themenfelder im Rahmen von Qualifikationsmaßnahmen, wie z. B. enterale Ernährung, Umgang mit psychisch erkrankten Menschen, Lagerungstechniken, Moderationstechniken und freies Sprechen.
- Qualifikationsmaßnahmen werden mit der Hälfte der Arbeitszeit vergütet. Handelt es sich dabei um Pflichtveranstaltungen, wird die volle Arbeitszeit angerechnet.
- Die Kosten für die Maßnahmen trägt der Arbeitgeber, diese müssen vom Unternehmen erwirtschaftet werden, d. h. es besteht keine Gegenfinanzierung von Weiterbildungskosten über die Pflegeverträge.

- Es werden kaum Themenvorschläge seitens der Pflegekräfte getätigt.
- Seitens der Pflegekräfte besteht relativ wenig Motivation, an den Qualifikationsmaßnahmen teilzunehmen.
- Kein Wissensmanagement in Form von Weiterleitung und Abstimmung des erworbenen Wissens im Unternehmen.

Zusätzlich zu den innerbetrieblichen Bedingungen stellt sich folgende außerbetriebliche Situation dar:

- Auf dem Pflegemarkt wächst die Zahl der pflegebedürftigen Menschen, die in ihrer gewohnten Umgebung entsprechend ihrer Wünsche und Belange gepflegt werden möchten.
- Auf dem Arbeitsmarkt besteht ein erheblicher Fachkräftemangel.
- Es bestehen wenige Aufstiegsmöglichkeiten in der ambulanten Pflege.

Welche Aussagen können daraus getroffen werden?

- Den Pflegekräften ist es möglich, ihre in diesem Betrieb erlernten Fähigkeiten ohne weitere Einschränkungen und ohne finanzielle Einkommenseinbußen auch in anderen Unternehmen anzuwenden.
- Qualifizierte Pflegekräfte sind aufgrund ihrer breiten Wissensbasis und des Fachkräftemangels auf dem Pflegemarkt gefragte Arbeitskräfte. Wechseln sie zu einem anderen Arbeitgeber, kann das ursprüngliche Unternehmen die entstandenen Kosten der betrieblichen Qualifikation durch eine Leistungserbringung der Pflegekraft

nicht mehr erwirtschaften. Die Kosten können nicht durch eine entsprechende Leistungserbringung seitens der Pflegekraft ausgeglichen werden.

- Aufgrund der geringen Motivation gestaltet sich die Planung und Durchführung der Qualifikationsmaßnahmen ohne große Mitwirkung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Maßnahmen wirken wenig an die Bedürfnisse der Pflegekräfte angepasst.
- Das durch die Qualifikation neu erworbene Wissen kann aufgrund des mangelnden Wissensaustausches zwischen Pflegekräften und Pflege- und Führungskräften nicht neu kombiniert und umsatzfördernd eingesetzt werden. Man hat das Wissen zwar erlernt, aber eventuell im Arbeitsalltag nicht umsetzen können.

Welche Kosten ergeben sich daraus in Bezug auf Qualifikationsmaßnahmen?

- Es entstehen relativ hohe Kosten der Planung und Vorbereitung von Qualifikationsmaßnahmen seitens der Leitungskräfte durch die Suche nach Themen und die Abstimmung und Durchsetzung der jeweiligen Themen bei den Beschäftigten.
- Es ergeben sich relativ hohe Kosten bei der Durchführung und Abwicklung der Qualifikationsmaßnahmen. Erstens nehmen eventuell nur wenige Pflegekräfte aufgrund fehlender Motivation an der Qualifikationsmaßnahme teil. Zweitens wird die Teilnahme der Pflegekräfte an der Qualifikation sehr wahrscheinlich von Desinte-

resse gekennzeichnet sein, wenn die Thematik nicht ihren Bedürfnissen entspricht. Aufgrund dieser verfehlten Maßnahmen müssten neue Qualifikationsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden.

- Es entstehen relativ hohe Kosten der Fehlsteuerung und Kontrolle der Qualifikationsmaßnahmen: die Pflegekräfte können ihr erworbenes Wissen aufgrund des fehlenden Austausches untereinander nicht auf das Unternehmen ausrichten. Sie können somit auch kein neues, erweitertes Wissen generieren. Schlimmstenfalls kann das neu erworbene Wissen falsch umgesetzt werden. Das verursacht Kosten für Korrekturen. Hinzu kommt, dass sich die Pflegeleistung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin nicht direkt beobachten lässt. Dadurch gestaltet sich die Erfassung und Bewertung der Leistung als relativ schwierig. Um die Pflegeleistung trotz allem beurteilen zu können, werden mehr oder weniger starke Kontroll- und Dokumentationsmechanismen entwickelt, die ebenfalls Kosten verursachen können. Ein aktives Wissensmanagement, bietet eine gute Möglichkeit der Verhaltens- und Steuerungskontrolle. Ist es nicht vorhanden, können eventuell relativ hohe Kontroll- und Steuerungskosten entstehen.
- Es ergeben sich relativ hohe Absicherungskosten der Qualifikationsmaßnahmen, da erstens ein starker Bedarf nach qualifizierten Arbeitskräften auf den Pflegemarkt besteht und zweitens aufgrund der breit gefächerten Qualifizierung Einkommenserhöhungen beim Wechsel eines Arbeitgebers sehr wahrscheinlich sind.

Wie kann die Förderung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit zu einer Kostensenkung in Bezug auf die Planung, Vorbereitung und Durchführung von Qualifikationsmaßnahmen beitragen?

Im →Leitfaden »Grundlagen« wird nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit als gesund, kompetent und im Einklang mit dem sozialen Umfeld (Familie und Freunde) dem eigenen Beruf nachgehen zu können und zu wollen, beschrieben. Aussagen darüber, wie sicher oder unsicher Pflegekräfte ihren Beruf in Zukunft in Bezug auf Gesundheit, Kompetenz und Familie ausführen können, beeinträchtigen das Arbeitsverhältnis.

Sehen die Pflegekräfte die Zukunftsaussichten an ihrem Arbeitsplatz skeptisch, werden sie sehr wahrscheinlich nicht im Unternehmen verbleiben wollen. Sie werden »innerlich« kündigen und keine weitere Motivation und Initiative zeigen, sich in einer besonderen Art und Weise in ihrem Beruf einzusetzen. **Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit kann diese Unsicherheit senken und sich positiv auf die alltägliche Arbeit auswirken.**

Die Planung, Vorbereitung und Durchführung von Qualifikationsmaßnahmen gestaltet sich nicht mehr im Alleingang der jeweiligen verantwortlichen Führungskraft. Alle Beteiligten, die ihre berufliche Zukunft und Arbeitsbedingungen entsprechend fördern möchten, wirken an der Gestaltung der Maßnahmen mit.

Motivierte Pflegekräfte, die gute gesundheitliche und soziale Voraussetzungen in ihrem Unternehmen vorfinden, um langfristig ihren Beruf auszuüben, werden sehr viel engagierter an die Gestaltung ihres Arbeitsalltags herangehen.

Das hat den Vorteil, dass durch die Förderung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit, die Kosten der Planung, Vorbereitung und Durchführung von Qualifikationsmaßnahmen gesenkt werden können.

Wie kann die Förderung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit zu einer Kostensenkung in Bezug auf die Absicherung von Qualifikationsmaßnahmen führen?

Innerhalb einer betrieblichen Maßnahme erlernte und angeeignete Fähigkeiten, die bei einem Arbeitswechsel problemlos in einem neuen Unternehmen angewendet werden können, stellen für ein Unternehmen ein finanzielles Risiko dar. Investitionen in Qualifikationsmaßnahmen von Beschäftigten sind bei einem Arbeitgeberwechsel verlorene Investitionen, da die entstandenen Kosten der Maßnahmen nicht mehr durch entsprechende Umsätze erwirtschaftet werden können. Hohe Absicherungskosten der Qualifikationsmaßnahmen in Form von Gehaltserhöhungen, Karriereplanung und Steuerung individueller Verhaltensweisen können die Folge sein. Gehaltserhöhungen und Karriereplanung sind angebracht, wenn die allgemeine Karriereplanung und Gehaltsituation an die Arbeits- und Marktlage angepasst werden muss. Zur Absicherung von personalwirtschaftlichen Maßnahmen wie Qualifizierung, kann es aber eventuell andere Vorgehensweise geben.

Zum einen können bestimmte Personalstrategien, wie sie oben definiert sind und die sich positiv auf psychische und soziale Belastungen auswirken, vieles zu einer Absicherung von Investitionen in nachhaltige

Beschäftigungsfähigkeit beitragen. Eine Personalstrategie, die im Rahmen der Förderung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit auf den Erhalt der Gesundheit durch geringe psychische und physische Belastungen, auf die Motivation und Qualifizierung der Pflegekräfte ausgerichtet ist, kann eine sehr hohe Mitarbeiterzufriedenheit, eine Verringerung von Unsicherheit und somit eine hohe Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen bewirken. Eine mögliche Folge daraus wäre die Senkung von Absicherungskosten.

Zum anderen liegen die Absicherungsmaßnahmen in der Gestaltung der Qualifikationsmaßnahme selbst begründet. Sind Qualifikationsmaßnahmen betriebsspezifisch ausgerichtet und somit nicht eins zu eins auf die Tätigkeit in einem anderen Unternehmen zu übertragen, ist auch die Wahrscheinlichkeit eines Wechsels seitens der Pflegekräfte in ein anderes Unternehmen geringer. Betriebsspezifität bedeutet nicht, dass Qualifikationen und Wissen der Pflegekräfte nicht von Mitbewerbern genutzt werden können.

Qualifikationsmaßnahmen, die jedoch auf interne Organisations- und Ablaufstrukturen eines Unternehmens und somit relativ stark betriebsspezifisch ausgerichtet sind, erschweren einen Wechsel. Ist die Pflegekraft in ihrer Tätigkeit an gewisse Arbeitsstrukturen, die sie auch positiv und arbeitsunterstützend wahrnimmt, gewöhnt, dann wird die Pflegekraft Ihren Arbeitsplatz nicht so schnell aufgeben wollen.

Auf interne Organisations- und Ablaufstrukturen ausgerichtete Qualifikationsmaßnahmen erschweren zudem ein zu schnelles Entlassen seitens der Pflegeunternehmen. Pflegekräfte mit entsprechend betriebskonformer

Qualifizierung müssten auf dem Arbeitsmarkt erst gefunden werden. Qualifikationsmaßnahmen, die im Rahmen einer Förderung von nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit auf betriebsinterne Abläufe und Arbeitsstrukturen ausgerichtet sind, können zur Senkung von Absicherungskosten der jeweiligen personalwirtschaftlichen Maßnahmen führen.

Aspekte und Vorgehen bei der Wahl und Gestaltung einer Personalstrategie zur Beeinflussung von Transaktionskosten

Weiter oben wurde Personalstrategie als die Gesamtheit aller formalen, informalen und nicht näher definierten Regelungen und Regelungssysteme zur Steuerung individueller Verhaltensweisen in einem Unternehmen beschrieben. Bei der Wahl einer Personalstrategie sollten Sie sich als Führungskraft die Frage stellen, inwieweit sich die zur Wahl stehenden Personalstrategien kostenrelevant voneinander unterscheiden. Konkret heißt das für Sie:

Wie gehen Sie als Unternehmen oder Führungskraft bei der Wahl einer Personalstrategie vor, wenn es sich um die Gestaltung bzw. kostengünstige Koordination von Austauschbeziehungen, wie die Gestaltung einer Tourenplanung, Qualifikationsmaßnahme oder Übergabe, handelt?

Schritt 1: Stellen Sie sicher, dass es sich bei den Überlegungen zu einer Personalstrategie um Gestaltung bzw. Koordination einer Austauschbeziehung handelt. Bei Transaktionskosten handelt es sich nicht um Produktionskosten, wie z. B. Material- oder Fertigungskosten.

Transaktionskosten einer Austauschbeziehung äußern sich entweder im Aufwand des Ablaufs oder in Form eines reibungslosen Ablaufs der Austauschbeziehung. Das können Kosten (→Literatur: Picot 1982, S. 270)

- **der Planung,**
- **der Vorbereitung,**
- **der Vereinbarung,**
- **der Durchführung,**
- **der Durchsetzung,**
- **der Kontrolle und Steuerung,**
- **der Anpassung und**
- **der Absicherung**

von Abläufen innerhalb von Austauschbeziehungen (Tour, Qualifikationsmaßnahmen, Übergabe) sein.

Schritt 2: Fragen Sie sich, wie sich die Handlungsressourcen Eigennutz und Informationsdefizite und Unsicherheit aufgrund von außer- und innerbetrieblichen Einflüssen auf das Arbeitsverhalten und die Einstellung der Beschäftigten zur Arbeit auswirken. Die allgemeine Arbeitsmarktsituation, das Arbeitsklima und die bisherige Arbeitsorganisation haben eine relativ starke Wirkung auf die Einstellung der Arbeitskräfte zu ihrer Arbeit und somit auf Transaktionskosten!

Schritt 3: Wählen Sie die Personalstrategien, die in Anbetracht der persönlichen Handlungsressourcen sowie außer- und innerbetrieblicher Einflüsse eine Wirkung auf die Motivation, soziale Unsicherheit und Vereinbarkeit von Beruf und Gesundheit der Beschäftigten aufweisen.

Schritt 4: Die Gestaltung einer relativ effizienten Form der Organisation und Abwicklung von Austauschbeziehungen spiegelt sich in einer bestmöglichen Entsprechung von Handlungsressourcen, außer- und innerbetrieblichen Einflüssen und jeweiligen personellen Strategien der Verhaltensbeeinflussung wider. Welche Personalstrategie Sie wählen, hängt letztendlich auch davon ab, welche allgemeinen, kurzfristigen und langfristigen personellen Unternehmensziele Sie verfolgen.

Je nachdem, wie sich die Ausgangslage einer Personalstrategie für die Förderung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit darstellt, kann es zunächst zu einer Erhöhung der Transaktionskosten kommen. Die Beschäftigten müssen sich zunächst an neue Abläufe und Strukturen gewöhnen, die mehr Zeit und Aufwand einnehmen. Mit einer kontinuierlichen Optimierung der Austauschprozesse zwischen den Pflegekräften sowie zwischen Pflegekräften und Führungskräften können Transaktionskosten der Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung, Anpassung und Absicherung von personalwirtschaftlichen Maßnahmen gesenkt werden (wie Kosten der Gestaltung von Qualifikationsmaßnahmen, der Übergabe, der Tourenplanung oder auch der Dienstplangestaltung).

Transaktionskosten im Rahmen von Planungs-, Vorbereitungs-, Durchführungs- und Anpassungskosten einer Maßnahme werden immer vorhanden sein. Entscheidend ist jedoch, **dass sich die Förderung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit auf die Motivation der Pflegekräfte auswirken kann. Durch die Vereinbarkeit von Beruf, Gesundheit und sozialem Umfeld sinkt der Einfluss der Unsicherheit auf das Arbeitsverhältnis.** Die Beschäftigten sind motivierter und engagierter

bei der zukünftigen Gestaltung ihres beruflichen Alltags, was allgemein eine **Senkung von Transaktionskosten** zur Folge hat. Unter Umständen erwirtschaften sie aufgrund der höheren Motivation mehr Umsätze und es entstehen weniger Kosten durch Fehler, Nachfragen und Verbesserungen. Zusätzlich **kann eine auf der Förderung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit aufgebaute Personalstrategie als Absicherungsmaßnahme von Investitionen gelten**. Eine derartige Personalstrategie wirkt sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit und somit auf die Bindung der Pflegekräfte an das Unternehmen aus.

Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit als langfristige strategische Unternehmensentwicklung kann sich in personellen Kennzahlen widerspiegeln, die wir Ihnen im Folgenden beschreiben.

3.3 Nutzenaspekte einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit als langfristige und strategische Unternehmensentwicklung

Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit in der Pflege ist die Eigenschaft von Pflegekräften, dauerhaft ihrem Beruf nachgehen zu können und zu wollen. Für die Unternehmen der Pflegebranche bedeutet das, dass sie auf eine Personalstrategie angewiesen sind, die auf die Sicherung des Personalbestands ausgerichtet ist. Ziel des Unternehmens sollte es sein, dass das vorhandene Personal möglichst lange, d. h. gesund und motiviert, den Pflegeberuf ausüben kann. Folgen bzw. betriebswirtschaftliche Nutzen-

aspekte der Förderung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit im Sinne von motiviert, gesund und qualifiziert könnten sich in folgenden Kennzahlen widerspiegeln:

- Senkung der Fluktuationsquote:

$$\frac{\text{Kündigungen + Abgänge}}{\text{Ø Personalbestand}}$$

- Senkung der Fehlzeitenquote:

$$\frac{\text{Summe Fehlzeiten}}{\text{gepl. Personalanwesenheit}}$$

- Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität:

$$\frac{\text{Umsatz oder Personalaufwand}}{\text{Ø Anzahl des Personals}}$$

- Erhöhung der Wertschöpfung je Mitarbeiter:

$$\frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Ø Anzahl des Personals}}$$

Die Wertschöpfung ergibt sich aus: Jahresüberschuss + Steuern vom Einkommen und Ertrag + Personalaufwand + Zinsen.

In diesen Kennzahlen spiegelt sich somit indirekt eine gewisse Mitarbeiterzufriedenheit wider. Führt man Mitarbeiterzufriedenheit auf Maßnahmen der Förderung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit zurück, so ist es möglich, die Zufriedenheit der Beschäftigten über diese Zahlen zu erfassen und zu deuten.

Die Entwicklung dieser Kennzahlen kann somit von den Arbeitsprozessen und Abläufen im jeweiligen Unternehmen abhängen, d. h. wie effektiv sich die Gestaltung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit auf die Motivation, Gesundheitsförderung und Zukunftsperspektiven der Pflegekräfte auswirkt.

Doch nicht immer werden Sie allein als Führungskraft passende Ideen und Gestaltungsformen einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit finden und zur Hand haben. Dies kann der Fall sein, wenn Sie entweder nicht genügend Informationen oder nicht das entsprechende Wissen um eine Sachlage haben. Diese fehlenden Puzzleteile zur Generierung von neuem Wissen, um z. B. nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit gestalten zu können, könnten im Rahmen einer Netzwerkzusammenarbeit durch gegenseitigen Austausch von Wissen erworben werden. Auf den Nutzen einer solchen Netzwerkkooperation gehen wir im folgenden Abschnitt ein.

3.4 Nutzen einer Netzwerkzusammenarbeit

Unternehmen versuchen, neue Wege zu beschreiten, indem sie sich regional mit anderen ambulanten Pflegeunternehmen und Unternehmen der Pflegebranche innerhalb eines Netzwerks zusammenschließen und so ihr Wissenspotenzial bündeln (→ Leitfaden »Netzwerk«). Auf diese Weise hoffen sie, zukünftigen Anforderungen besser begegnen zu können.

Doch wie stellt sich der Nutzen dieser Wissensbündelung tatsächlich dar und wie lässt er sich für das einzelne Unternehmen erfassen und messen? Die folgenden Ausführungen sollen potenziellen Netzwerkmitgliedern

zunächst die Vorteile einer derartigen Kooperation aufzeigen. Danach werden die Schwierigkeiten und Hindernisse, die sich innerhalb einer Netzwerkkooperation ergeben können, beschrieben.

Wissensaustausch in einem Netzwerk als Ressource

Die Fähigkeit, Wissen in einem Netzwerk auszutauschen und neu zu kombinieren, ist eines der grundlegenden Vorteile in einem Netzwerk. Die Grundüberlegung in diesem Zusammenhang ist dabei folgende: Durch die Einrichtung eines regionalen Netzwerks und durch den Austausch von Wissen werden neue Ideen und Gestaltungskonzepte für die ambulante Pflegebranche entwickelt (→ Leitfaden: »Netzwerk« Kap. 3.4).

Diese wären von den Unternehmen selbst, ohne die Netzwerkeinbindung, nicht hervorgebracht worden. Um welches Wissen es sich dabei handeln könnte, wird in der folgenden Tabelle dargestellt:

	Internes Wissen	Externes Wissen
Explizites Wissen	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmensstrukturen, Prozeduren, Arbeitsroutinen, Abläufe und Berichte 	<ul style="list-style-type: none"> Jahres- und Zeitungsberichte anderer Unternehmen Kunden- und Marktberichte, neue Erkenntnisse und Studien, gesetzliche Richtlinien und Veröffentlichungen anderer Unternehmen

Implizites Wissen

- Werte- und Glaubensstrukturen, Urteilsvermögen, Intuition, Managementpraktiken, Fähigkeiten
 - Wissenskomponenten zu integrieren und informelle Routinen und Vorgehensweisen
 - Erfahrungen mit Zuliefer- und Logistikunternehmen, Forschungsinstituten, Beratern, Mitbewerbern und Mitbewerberinnen und anderen Firmen
 - Erfahrung und Wissen über die eigenen Kunden und Kundinnen und das eigene Personal
- Präferenzen anderer Unternehmen, Erkenntnisse explorativer und fehlgeschlagener Projekte anderer
 - Beziehungsstrukturen zwischen verschiedenen Unternehmen

Tab.: Relevante Wissensquellen und Informationen für einen Austausch im Netzwerk (→Literatur: Bapuji und Crossan 2007, S. 13)

Explizites Wissen beschreibt Informationen, die in Form von Daten, Wörtern, Texten und Diagrammen ausgedrückt und formuliert werden können. **Implizites Wissen** ist dagegen schwerer zu vermitteln, da es sich unter anderem um individuelle Erfahrungen handelt und persönliches und

individuelles Wissen, das schwer nach außen darstellbar ist. Die Vermittlung von Erfahrungswissen und erlebtem Wissen an andere erfordert die Fähigkeit, sich in die Situation anderer hinein versetzen zu können, das vermittelte Wissen deuten zu können und entsprechend nutzbar zu machen. Aus diesem Grund erfordert der Austausch von Wissen sehr viel Vertrauen unter den Netzwerkmitgliedern.

Beurteilung und Nutzenaspekte einer Netzwerkkooperation

Anhand der folgenden Abbildung lässt sich die grundlegende Funktionsweise einer Netzwerkzusammenarbeit gut und einfach darstellen.

Es verdeutlicht relativ einfach die Wirkungszusammenhänge und Abläufe der Zusammenarbeit, die sich auf unterschiedlichen Ebenen betrachten lässt. Das gemeinsame Ziel der Unternehmen in einem Netzwerk ist in unserem Fall die Förderung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit bei Pflegekräften der ambulanten Pflege im Sinne einer Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung, Motivation und Gesundheitserhaltung.

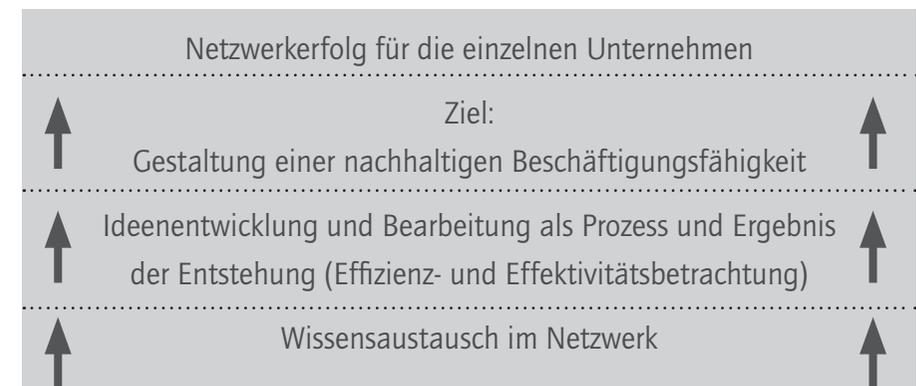


Abb.: Ebenen der Netzwerkzusammenarbeit

Die **Voraussetzung für das Erreichen des Ziels** ist der Wissensaustausch im Netzwerk. Der Wissensaustausch erfordert eine grundlegende Vertrauensbasis. Diese gilt es über eine entsprechende Netzwerkkoordination zu schaffen und zu fördern (→ *Leitfaden* »Netzwerk«).

Auf Ebene des Wissensaustausches gilt es, sich mit den Netzwerkmitgliedern auszutauschen, das interne Wissen z. B. über bestimmte Abläufe oder Strukturen im eigenen Unternehmen darzulegen. Hier ist insbesondere die Darlegung des impliziten Wissens angesprochen, das aufgrund von Erfahrungen und Erlebtem sozusagen »in einem steckt« und eine Lerngrundlage zur Generierung von neuem Wissen bildet.

Das Ausmaß des Wissensaustausches in Form von Ideenentwicklung und Bearbeitung lässt sich als Prozess und zugleich als Ergebnis des Wissensaustausches anhand bestimmter Messgrößen feststellen:

Prozessbeurteilung des Wissensaustausches (Effizienzbetrachtung einer Zusammenarbeit)

- Fortschritt in Relation zum Zeitplan oder Bedarf.
- Anzahl generierter Ideen/Konzepte im Vergleich zu daraus abgeleiteter, weiterer Ideen und Entwicklungen.
- Erreichungsgrad des geplanten Konzepts.

Aus den Austauschprozessen folgen letztendlich Ergebnisse, die wie folgt beurteilt werden können:

Ergebnisbeurteilung des Wissensaustausches (Effektivitätsbetrachtung einer Zusammenarbeit)

- Beschreibung der Verwendungsmöglichkeit und Umsetzung der Ideen und Konzepte im Zusammenhang mit den zuvor festgelegten Zielen.
- Beschreibung der Leistungsfähigkeit und Lebensdauer der entwickelten Ideen und Konzepte, z. B. in Bezug auf Erreichung bestimmter Qualitätsziele.
- Senkung bestimmter Kosten oder Erhöhung von Umsätzen in den Unternehmen durch das Umsetzen von im Netzwerk entwickelten Ideen.

Als Netzwerkmitglied erkennen Sie somit ihren Nutzen und ihre Vorteile aus einer Netzwerkzusammenarbeit daran, ob bestimmte Ziele im Netzwerk im Vergleich zu einer einzelbetrieblichen Handlung **effizienter**, z. B. in Bezug auf Zeit, und **effektiver**, z. B. in Bezug auf die Wirkung, erreicht werden können. Eine erfolgreiche Netzwerkzusammenarbeit bedeutet für Sie, dass

- sich das Erreichen der eigenen Ziele innerhalb einer Kooperation erfolgreicher umsetzen lässt,
- erfahrene Netzwerkmitglieder den eigenen Innovationsprozess unterstützen,

- es gelingt, einen zeit- und kostensparenden Zugang zu Kompetenzen und Ressourcen, die Sie für Ihren Unternehmenserfolg brauchen, zu erhalten,
- Ideen und Anregungen aus anderen Unternehmen transparent gemacht werden,
- Leistungen, die erreicht werden, in einer einzelbetrieblichen Handlung derart nicht möglich wären.

Sie als Netzwerkmitglied investieren Zeit und Ihr Wissen in die Netzwerkzusammenarbeit. Erst wenn Sie als Kooperationsmitglied einen tatsächlichen Nutzen erkennen, werden Sie ihr Wissen so einsetzen, dass sich aus der Kooperation im Netzwerk z. B. die Förderung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit entwickeln kann.

Zusätzlich zu dem wirtschaftlichen Erfolg können Sie den **strategischen Erfolg des Netzwerks** und somit der Netzwerkzusammenarbeit aus einer anderen Perspektive einschätzen. Sie können sich fragen:

Welche Auswirkungen und Einflüsse hat die Netzwerkzusammenarbeit auf die Stärkung Ihrer allgemeinen Wettbewerbsfähigkeit?

Stellen sie sich dazu eine Situation vor, in der Sie nach Lösungsmöglichkeiten für die Herausforderungen eines Marktes suchen. Die derzeitigen Herausforderungen des Pflegemarktes können folgendermaßen beschrieben werden:

- Das Angebot an Pflegekräften, insbesondere qualifizierten Pflegekräften und somit auch an entsprechender Pflegeleistung ist aufgrund des Fachkräftemangels deutlich unter der geforderten Nachfrage.
- Der Pflegemarkt stellt sich aufgrund des demografischen Wandels als ein so genannter Wachstumsmarkt dar, d. h. die Nachfrage nach Pflegedienstleistung wird in den nächsten Jahren deutlich steigen.
- Aufgrund der erhöhten Nachfrage könnten neue Unternehmen auf den Markt treten, die mit angepassten Angeboten die Nachfrage nach Pflegeleistungen bedienen würden.

Sie als Führungskraft tauschen sich bei bestimmter Herausforderung zunächst mit den Kollegen und Kolleginnen vor Ort in ihrem Unternehmen aus. Aber vielleicht ist es auch sinnvoll, sich mit anderen ambulanten Pflegeunternehmen und Unternehmen der Pflegebranche auszutauschen. Sie können sehen, wie es die anderen machen, wie sie in bestimmten und ähnlichen Situationen vorgehen.

In der Regel findet ein Erfahrungsaustausch z. B. auf Verbandsebene oder durch direkten persönlichen Kontakt mit anderen Unternehmen statt. Oft werden dabei so viele Informationen wie möglich gesammelt, aber möglichst wenige preisgegeben. Geprägt ist ein derartiges Verhalten durch eine allgemeine Wettbewerbssituation, in der versucht wird, als einzelnes Unternehmen auf dem Markt zu bestehen.

Können Sie als ambulantes Pflegeunternehmen in einer derart herausfordernden Situation auf Kooperationspartner zählen und gemeinsam nach Lösungsstrategien suchen, stehen Ihnen bereits viele Ressourcen zur Verfügung, um die Marktanforderungen bewältigen zu können.

Dies ist ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil, den sie gegenüber anderen haben, die den Herausforderungen allein begegnen müssen.

Marktveränderungen, neue Anforderungen und Unsicherheiten bezüglich der Entwicklung auf dem Markt wird es immer geben. Darauf gemeinsam reagieren zu können, ist ein immenser Vorteil gegenüber denen, die diese Kooperationsmöglichkeit nicht haben.

Kooperationsfähigkeiten, wie

- Einfühlungsvermögen gegenüber der Situation des Anderen,
- Vertrauen, um das eigenen Wissen zu teilen,
- Interpretationsfähigkeit, um das geteilte Wissen entsprechend zu deuten und einzuordnen und
- Integrationsfähigkeit, um das erworbene Wissen im eigenen Betrieb umzusetzen

bieten Handlungsmöglichkeiten im Sinne von Ressourcen an, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt zu stärken und sich an verändernde Anforderungen besser anzupassen zu können.

4. Stolpersteine

Schwierigkeiten und Stolpersteine innerhalb einer Austauschbeziehung auf Betriebsebene können vermieden werden, wenn

- Sie als Unternehmen Ihre Beschäftigten in ihrem sozialen Umfeld möglichst vollständig wahrnehmen. Fragen Sie sich, welche sozialen, wirtschaftlichen und betrieblichen Einflüsse auf das Verhalten und die Arbeitsweise der Pflegekräfte wirken. Versuchen Sie dann personalwirtschaftliche Maßnahmen zu treffen, die sich positiv auf die Motivation, Gesundheit und persönliches Umfeld der Pflegekräfte auswirken.
- Sie als Pflege- und Führungskraft Transaktionskosten als mögliche Reibungsverluste innerhalb der Gestaltung einer Austauschbeziehung wahrnehmen, die minimiert werden können. Reibungsverluste beruhen oft auf der unterschiedlichen Wahrnehmung einer Situation, die zu Konflikten führen. Eine entsprechende Kommunikation zwischen Pflegekräften und Pflege- und Führungskräften minimiert Reibungsverluste bei der Planung, Durchführung und Steuerung einer Tour, Qualifikationsmaßnahme oder Dienstplangestaltung (*diese und weitere Instrumente zur Arbeits- und Organisationsgestaltung* → Download: www.pflegechancen.de/Instrumente).
- Sie als Führungskraft eine Grundlage für Wissensmanagement schaffen. Auf dieser Basis kann Wissen ausgetauscht, neu gestaltet und, auf das Unternehmen ausgerichtet, umgesetzt werden. Dieser

Wissensaustausch wirkt sich positiv auf die Arbeitsmotivation der Pflegekräfte und bindet diese an das Unternehmen. Eine motivierende Arbeitssituation mindert Reibungsverluste innerhalb einer Austauschbeziehung und sichert gleichzeitig Investitionen in das Wissen der Pflegekräfte ab.

Schwierigkeiten und Stolpersteine innerhalb einer Zusammenarbeit auf Netzwerkebene können sich ergeben, wenn

- die Konkurrenzsituation sich so gestaltet, dass Sie als Netzwerkmitglied nur an das Erreichen des eigenen Ziels denken und die Zielerreichung der anderen Netzwerkmitglieder nicht fördern.
- das Misstrauen gegenüber den Netzwerkmitgliedern zu groß ist und relevantes Wissen nicht geteilt wird.
- Sie nicht in der Lage sind, das geteilte und erworbene Wissen zu interpretieren und für sich im Unternehmen zu nutzen: Fragen Sie bei Ihren Netzwerkmitgliedern genauer nach, teilen Sie mit, wie Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen einsetzen können und wollen und welches Wissen Sie noch benötigen. Sie werden selbst merken, bis zu welchem Grad Sie etwas preisgeben wollen und können und inwieweit Ihre Netzwerkpartner bereit sind, ihr Wissen zu teilen.

- Sie als Unternehmen zu wenig über Ihre eigenen Stärken und Schwächen wissen wie auch über die der anderen Netzwerkmitglieder. Die Kenntnis über sich selbst und über die anderen Unternehmen ermöglicht es Ihnen, Ihre Geschäftsnischen auf dem Pflegemarkt zu nutzen. Damit sind Sie in der Lage, entsprechendes Wissen gezielter zu teilen. Eventuell werden die anderen Netzwerkmitglieder diese Überlegungen ebenfalls anstellen. Gegenseitiger Respekt und gegenseitige Akzeptanz des Strebens nach neuen Geschäftsmöglichkeiten fördert die Zusammenarbeit und eröffnet neue Perspektiven auf dem Pflegemarkt.

5. Materialien

5.1 Downloads

Die im Text beschriebenen Instrumente für die Praxis finden Sie online unter www.pflegechancen.de/Instrumente

5.2 Literatur

Bapuji, H.; Crossan, M. (2007): Knowledge Types and Knowledge Management Strategies, in M. Gibbert; T. Durand (Hrsg.), *Strategic Networks, Learning to Compete*, Blackwell Publishing, Oxford, S. 8-25.

Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Sand der Diskussion und Aussagewert, in: *Die Betriebswirtschaft*, 42, S. 267-284.

Schanz, G. (1993): *Personalwirtschaftslehre- Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive*, 2. Aufl. München.

Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York.

Zangenmeister, C. (1993): *Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse (EWA), Grundlagen und Leitfaden für ein „3-Stufen-Verfahren“ zur Arbeitssystembewertung*. Wirtschaftsverlag NW, Dortmund.