



© sh99 – stock.adobe.com

# Wie geht es weiter im Pflegemanagement?

## Strategien für effiziente und patientenorientierte Pflege

Von Prof. Dr. Michael Greiling und Maren Maria Greiling

*Pflegemanagement gewinnt angesichts von Fachkräftemangel, demografischem Wandel und steigender Arbeitsverdichtung zunehmend an Bedeutung. Es gestaltet aktiv Rahmenbedingungen, koordiniert Schnittstellen und sichert Versorgungsqualität. Workflow-Management ermöglicht dabei systematische Prozessoptimierung und nachhaltige Entlastung – als zentraler Hebel moderner, zukunftsfähiger Pflegepraxis.*

**Keywords:** Pflegemanagement, Strategie, Prozessmanagement

Die Pflege steht heute an einem kritischen Punkt: Einerseits wächst der Bedarf an professioneller Versorgung durch den demografischen Wandel stetig, andererseits arbeiten Pflegekräfte unter Bedingungen, die vielfach von Zeitdruck, Personalmangel und hoher emotionaler Belastung geprägt sind. Zwischen dem Anspruch einer qualitativ hochwertigen, menschlich zugewandten Pflege und den realen Arbeitsbedingungen entsteht ein Spannungsfeld, das den Berufsalltag nachhaltig beeinflusst. Daraus ergibt sich die zentrale Frage, wie Pflege so gestaltet werden kann, dass sowohl

die Qualität der Versorgung als auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden langfristig gesichert werden. Es wird deutlich, dass die Herausforderungen der Pflege nicht ausschließlich auf der Ebene der direkten Versorgung gelöst werden können. Vielmehr rückt das Pflegemanagement als entscheidender Gestaltungsfaktor in den Fokus. Es übernimmt dabei nicht nur koordinierende Aufgaben, sondern gestaltet aktiv die Rahmenbedingungen, unter denen Pflege geleistet wird.

Damit zeigt sich: Die Zukunft der Pflege entscheidet sich nicht allein am Krankenbett, sondern in hohem Maße in der Art und Weise, wie Pflege organisiert, geführt und weiterentwickelt wird. Pflegemanagement wird somit zum entscheidenden Hebel, um bestehende strukturelle Defizite zu überwinden und die Pflege langfristig zu stabilisieren.

### Definition und zentrale Aufgaben

Unter Pflegemanagement wird die Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle aller pflegerischen Aufgaben verstanden. Diese funktionale Beschreibung greift jedoch zu kurz,

wenn man die aktuellen Herausforderungen der Pflege berücksichtigt. Pflegemanagement ist vielmehr als eine gestaltende Instanz zu verstehen, die maßgeblich festlegt, unter welchen Bedingungen Pflege stattfindet und wie vorhandene Ressourcen eingesetzt werden.

Ziel des Pflegemanagements ist es, Pflegeprozesse zu entwickeln, die sowohl effizient als auch patientenorientiert sind. Gleichzeitig muss gewährleistet werden, dass Pflegekräfte unter Bedingungen arbeiten, die ihre Gesundheit bewahren und ihre berufliche Motivation erhalten. In diesem Kontext verbindet Pflegemanagement Elemente des Personalmanagements, des Qualitätsmanagements, der Organisationsentwicklung sowie der strategischen Steuerung und übernimmt damit eine zentrale Schnittstellenfunktion im Gesundheitswesen.

Die konkreten Aufgaben des Pflegemanagements sind vielfältig und eng miteinander verknüpft. Eine zentrale Rolle spielt das Personalmanagement. Es umfasst nicht nur die Einsatzplanung, die Rekrutierung und Einarbeitung

neuer Mitarbeitender sowie die Organisation von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, sondern auch die langfristige Bindung von Pflegekräften. Gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wird deutlich, dass Personalmanagement nicht ausschließlich administrativ verstanden werden kann, sondern wesentlich zur Stabilität von Teams und zur Sicherung der Versorgungsqualität beiträgt.

Eng damit verbunden ist das Qualitätsmanagement. Es stellt sicher, dass pflegerische Leistungen auf Grundlage fachlicher Standards erbracht und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Instrumente wie Audits, Feedbacksysteme und strukturierte Evaluationsprozesse ermöglichen es, die Qualität der Versorgung systematisch zu überprüfen und gezielt zu verbessern. Darüber hinaus kommt dem Finanz- und Ressourcenmanagement eine zentrale Bedeutung zu. Einrichtungen des Gesundheitswesens sind gezwungen, unter begrenzten finanziellen Rahmenbedingungen zu agieren. Eine vorausschauende Budgetplanung sowie der effiziente Einsatz von Materialien, technischen Hilfsmitteln und personellen Ressourcen sind daher unerlässlich, um eine stabile und zugleich qualitativ hochwertige Versorgung sicherzustellen.

Ergänzend dazu kommt dem Organisations- und Prozessmanagement eine zentrale Bedeutung zu, da hier die konkreten Rahmenbedingungen der täglichen Pflegearbeit gestaltet werden. Während viele Probleme in der

**„Darüber hinaus übernimmt Pflegemanagement eine zentrale Schnittstellenfunktion im Gesundheitswesen. Pflege findet nie isoliert statt, sondern ist eng mit ärztlichen, therapeutischen und administrativen Bereichen verknüpft. Pflegemanagement sorgt dafür, dass diese unterschiedlichen Akteure koordiniert zusammenarbeiten und Informationen zuverlässig weitergegeben werden.“**

Pflege häufig auf Personalmangel zurückgeführt werden, zeigt sich in der Praxis, dass ineffiziente Arbeitsabläufe und unzureichend abgestimmte Prozesse einen erheblichen Anteil an der Arbeitsbelastung haben. An diesem Punkt setzt das Workflow-Management an. Es verfolgt das Ziel, bestehende Arbeitsabläufe systematisch zu analysieren, Schnittstellen zu optimieren und unnötige Zeitverluste zu



Abb. 1: Unsichtbare Zeitverluste in der Pflege

reduzieren. Durch eine gezielte Neugestaltung von Prozessen können Ressourcen besser genutzt und Pflegekräfte spürbar entlastet werden (►Abb. 1).

Damit wird deutlich, dass nicht allein die Menge an Personal entscheidend ist, sondern auch die Art und Weise, wie Arbeit organisiert wird. Ein professionell gestaltetes Prozessmanagement

gen oder Einrichtungen, sondern vor allem in seiner Funktion für das gesamte Gesundheitssystem. Es bildet eine zentrale Steuerungsinstanz, die darüber mitentscheidet, ob Versorgung unter steigenden Anforderungen langfristig stabil und leistungsfähig bleibt. In diesem Sinne wirkt Pflegemanagement weniger als operative Unterstützung, sondern vielmehr als strukturelles Bindeglied zwischen Ressourcen, Personal und Versorgungsauftrag.

Eine wesentliche Bedeutung liegt in seiner systemstabilisierenden Funktion. Angesichts zunehmender Versorgungsbedarfe und begrenzter personeller Ressourcen trägt Pflegemanagement dazu bei, die Funktionsfähigkeit von Versorgungsstrukturen aufrechtzuerhalten. Es ersetzt dabei nicht fehlendes Personal, kann jedoch durch gezielte Organisation und Prozessgestaltung dazu beitragen, Überlastungssituationen abzufedern und Versorgungskontinuität sicherzustellen.

Darüber hinaus übernimmt Pflegemanagement eine zentrale Schnittstellenfunktion im Gesundheitswesen. Pflege findet nie isoliert statt, sondern ist eng mit ärztlichen, therapeutischen und administrativen Bereichen verknüpft. Pflegemanagement sorgt dafür, dass diese unterschiedlichen Akteure koordiniert zusammenarbeiten und Infor-

## Das strukturelle Defizit: Kompetenz- und Ressourcenlücke

Prozessmanagement / Workflow-Management ist entscheidend – aber es fehlen die Menschen, die es können.



Abb. 2: Kompetenz- und Ressourcenlücke

mationen zuverlässig weitergegeben werden. Damit trägt es entscheidend dazu bei, Versorgungsbrüche zu vermeiden und Behandlungsprozesse kohärent zu gestalten.

Eine weitere Bedeutungsebene liegt in der Sicherung von Versorgungsqualität auf institutioneller Ebene. Während einzelne Pflegehandlungen stark von individuellen Faktoren abhängen, schafft Pflegemanagement die strukturellen Voraussetzungen für einheitliche Standards, nachvollziehbare Abläufe und Patientensicherheit. Qualität wird damit nicht dem Zufall überlassen, sondern systematisch gestaltet und kontrolliert.

Zunehmend relevant ist die Rolle des Pflegemanagements als Gestaltungsinstanz von Veränderungsprozessen. Pflegeeinrichtungen stehen unter dem wachsenden Einfluss struktureller,

zusetzen, sondern sie aktiv zu gestalten und in bestehende Strukturen zu integrieren.

Workflow-Management in Gesundheitseinrichtungen versteht in diesem Zusammenhang Pflegearbeit nicht als starre Abfolge einzelner Tätigkeiten, sondern als gestaltbare Prozessstruktur, die systematisch analysiert und optimiert werden kann. Ziel ist es, Arbeitsabläufe so zu verändern, dass unnötige Unterbrechungen reduziert, Schnittstellen verbessert und zeitliche Ressourcen effizienter genutzt werden.

In diesem Zusammenhang wirkt sich Pflegemanagement auch auf die Attraktivität und Stabilität des Pflegeberufs aus. Arbeitsbedingungen, die durch klare Strukturen, funktionierende Prozesse und verlässliche Organisation geprägt sind, haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbei-

der einen reinen Reaktion auf bestehende Probleme hin zu einer aktiven Gestaltung von Arbeitsprozessen. Veränderungen werden nicht nur verwaltet, sondern gezielt genutzt, um Strukturen zu verbessern und die Arbeitsrealität der Pflegekräfte nachhaltig zu entlasten. Hier zeigt sich die zentrale Bedeutung des Pflegemanagements als Motor für organisatorische Weiterentwicklung und moderne, prozessorientierte Pflegegestaltung.

### Herausforderungen im Pflegemanagement

Das Pflegemanagement ist mit einer Vielzahl miteinander verknüpfter Herausforderungen konfrontiert, die sich nicht isoliert betrachten lassen, sondern häufig gegenseitig verstärken. Eine zentrale Problematik stellt dabei der zunehmende Personalmangel dar. Viele Einrichtungen müssen ihre Versorgungsaufgaben mit begrenzten personellen Ressourcen bewältigen, was die Arbeitsdichte im Pflegealltag erheblich erhöht und sich damit unmittelbar auf die Arbeitsbelastung der Pflegekräfte auswirkt. Diese Entwicklung entsteht dabei nicht allein durch die Anzahl der zu versorgenden Patientinnen und Patienten, sondern in hohem Maße durch die Art der Arbeitsorganisation. Unklare Abläufe, häufige Unterbrechungen und parallel laufende Anforderungen führen dazu, dass Pflegearbeit als dauerhaft verdichtet und belastend erlebt wird. Die Folgen zeigen sich in erhöhter körperlicher Erschöpfung, psychischem Stress sowie einer steigenden Krankheitsanfälligkeit im Personalbestand (► Abb. 2).

Eine zusätzliche Verschärfung ergibt sich durch den demografischen Wandel. Die steigende Zahl pflegebedürftiger Menschen trifft auf eine sinkende Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte, wodurch sich der ohnehin bestehende Druck auf die Versorgungssysteme weiter erhöht.

Hinzu kommt, dass ein erheblicher Teil der Arbeitszeit durch administrative Tätigkeiten und Dokumentationspflichten gebunden ist. Diese Prozesse sind zwar für Qualitätssicherung und Nachvollziehbarkeit notwendig, stehen jedoch zunehmend in einem Spannungsverhältnis zur direkten Patientenversorgung. Aus Sicht vieler Pflegekräfte entsteht dadurch eine Verschiebung von der unmittelbaren Pflege hin zu organisatorischen und dokumentarischen Aufgaben, was als zusätzliche Belastung wahrgenommen wird.

**„Zunehmend relevant ist die Rolle des Pflegemanagements als Gestaltungsinstanz von Veränderungsprozessen. Pflegeeinrichtungen stehen unter dem wachsenden Einfluss struktureller, technologischer und gesetzlicher Veränderungen. Die Einführung digitaler Systeme, neue gesetzliche Vorgaben oder veränderte Versorgungsmodelle erfordern eine kontinuierliche Anpassung von Arbeitsabläufen.“**

technologischer und gesetzlicher Veränderungen. Die Einführung digitaler Systeme, neue gesetzliche Vorgaben oder veränderte Versorgungsmodelle erfordern eine kontinuierliche Anpassung von Arbeitsabläufen. Pflegemanagement übernimmt dabei nicht nur die Aufgabe, diese Veränderungen um-

tenden. Somit betrifft Pflegemanagement mittelbar auch Personalbindung, Berufsverbleib und Nachwuchsgewinnung und trägt so zur langfristigen Sicherung der Pflegeversorgung bei.

Damit verschiebt sich der Fokus des Pflegemanagements deutlich weg von

Es zeigt sich, dass die Problematiken im Pflegemanagement nicht ausschließlich durch eine Erhöhung personeller Ressourcen lösbar sind. Vielmehr rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie Arbeitsprozesse strukturiert und gestaltet werden können, um bestehende Ressourcen effizienter zu nutzen und die Belastung im Pflegealltag nachhaltig zu reduzieren.

### Ansätze und Instrumente

Vor dem Hintergrund der bestehenden strukturellen Herausforderungen verschiebt sich der Fokus des Pflegemanagements zunehmend von rein personal- und ressourcenorientierten Lösungsansätzen hin zu einer konsequenten Betrachtung und Gestaltung von Arbeitsprozessen. Entscheidend ist dabei nicht nur die Frage, wie viele Ressourcen zur Verfügung stehen, sondern vor allem, wie diese innerhalb der bestehenden Abläufe eingesetzt werden.

Im Zentrum steht hierbei das Workflow-Management als prozessorientierter Steuerungsansatz. Pflegearbeit wird dabei nicht als Summe einzelner Tätigkeiten verstanden, sondern als zusammenhängender Ablauf, der aus vielen Schnittstellen, Informationsflüssen und wiederkehrenden Prozessschritten besteht. Durch die systematische Analyse dieser Abläufe können Ineffizienzen sichtbar gemacht werden, die im Alltag häufig als „normale Belastung“ wahrgenommen werden, tatsächlich jedoch strukturell bedingt sind.

Der zentrale Ansatz des Workflow-Managements besteht darin, Arbeitsprozesse gezielt zu vereinfachen, Unterbrechungen zu reduzieren und unnötige Doppelstrukturen zu vermeiden. Dadurch entsteht eine direktere Verbindung zwischen Pflegeplanung und tatsächlicher Pflegeleistung. Ziel ist nicht eine Intensivierung der Arbeit, sondern eine Entlastung durch bessere Prozessarchitektur, sodass mehr Zeit und Aufmerksamkeit für die unmittelbare Patientenversorgung zur Verfügung steht.

Ergänzend zum prozessorientierten Ansatz bleibt die Personalentwicklung ein wichtiger Bestandteil des Pflegemanagements. Sie gewinnt jedoch in diesem Kontext eine neue Funktion: Sie dient nicht nur der Qualifikation einzelner Mitarbeitender, sondern unterstützt auch die Fähigkeit, veränderte und optimierte Arbeitsprozesse zu verstehen, anzuwenden und aktiv mitzugestalten. Dazu gehören sowohl fachliche Weiterbildungen als auch Maßnahmen zur Stabilisierung der physischen und psychischen Belastbarkeit im Arbeitsalltag.

### Fazit

Die Pflege steht derzeit in einem komplexen Spannungsfeld zwischen steigender Versorgungsnachfrage und begrenzten personellen sowie strukturellen Ressourcen. Der demografische Wandel, zunehmende Arbeitsverdichtung und hohe administrative Anforderungen führen dazu, dass sich die Herausforderungen im Pflegealltag nicht allein durch punktuelle Maßnahmen wie Personalaufstockung lösen lassen.

**„Die Pflege steht derzeit in einem komplexen Spannungsfeld zwischen steigender Versorgungsnachfrage und begrenzten personellen sowie strukturellen Ressourcen. Der demografische Wandel, zunehmende Arbeitsverdichtung und hohe administrative Anforderungen führen dazu, dass sich die Herausforderungen im Pflegealltag nicht allein durch punktuelle Maßnahmen wie Personalaufstockung lösen lassen.“**

Es wird deutlich, dass die zentralen Probleme der Pflege wesentlich in der Organisation und Struktur der Arbeitsprozesse begründet liegen. Genau hier gewinnt das Pflegemanagement seine entscheidende Bedeutung: Es ist nicht nur verwaltende Instanz, sondern ein aktives Steuerungsinstrument, das Rahmenbedingungen gestaltet und Abläufe strukturiert.

Im Mittelpunkt moderner Lösungsansätze steht dabei das Workflow-Management. Es ermöglicht, Pflegearbeit als systematisch gestaltbaren Prozess zu verstehen und nicht als unverbundene Abfolge einzelner Tätigkeiten. Durch die Analyse, Vereinfachung und Optimierung von Arbeitsabläufen können ineffiziente Strukturen sichtbar gemacht und gezielt verbessert werden. Dadurch entsteht eine direkte Verbindung zwischen organisatorischer Gestaltung und tatsächlicher Entlastung im Pflegealltag.

Die Zukunft der Pflege hängt maßgeblich davon ab, inwieweit es gelingt, Arbeitsprozesse systematisch zu gestalten und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Pflegemanagement nimmt damit eine zentrale Rolle für Stabilität, Qualität und Arbeitszufriedenheit im Gesundheitswesen ein. Das Workflow-Management stellt dabei den entscheidenden Ansatz dar, um strukturelle Defizite nicht nur zu analysieren, sondern durch die gezielte Gestaltung und Optimierung von Arbeitsprozessen nachhaltig zu verändern.

Ein bislang weitgehend unbeachteter Aspekt verstärkt jedoch die beschriebenen strukturellen Defizite zusätzlich: Kompetenzen im Workflow-Management sind weder systematischer Bestandteil der pflegerischen Ausbildung noch ausreichend in den Einrichtungen verankert. Pflegekräfte werden primär für die direkte Versorgung qualifiziert, nicht jedoch für die Analyse und Gestaltung komplexer Arbeitsprozesse. Gleichzeitig fehlen im Klinikalltag die

zeitlichen und personellen Ressourcen, um diese Perspektive gezielt zu entwickeln und voranzutreiben. Damit entsteht ein strukturelles Vakuum: Obwohl Prozessoptimierung als zentraler Hebel zur Entlastung erkannt ist, gibt es weder ausreichend qualifizierte Akteure noch organisatorische Freiräume, um dieses Potenzial konsequent zu nutzen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die entscheidende Frage, wie es gelingen kann, Workflow-Management-Kompetenzen systematisch aufzubauen und institutionell so zu verankern, dass sie zu einem festen Bestandteil moderner Pflegepraxis werden. ■



**Prof. Dr. rer. oec. Dipl. Soz.-Päd.  
Michael Greiling**

Institut für Workflow-Management  
im Gesundheitswesen (IWIG)  
Professor für Workflow-Management  
Europäische Fachhochschule  
michael.greiling@iwig-institut.de

**Maren Maria Greiling, B.Sc.**

Institut für Workflow-Management  
im Gesundheitswesen (IWIG)  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
marenmaria.greiling@iwig-institut.de