

# Gute Pflege ermöglichen – Pflegekräfte halten und zurückgewinnen



## World-Café // Gruppe 1 „Führungskultur“

---

### Probleme bei Führungskultur:

- Nähe zu den Teammitgliedern – Entkopplung zwischen Führung und Team
- Stress und Druck der Führungskräfte, so dass nicht nach eigenem Anspruch geführt werden kann
- Auch Druck und Erwartungen von unten in Übereinkunft mit den Bedingungen zu bringen (Stw. Krankenstand)
- Man wird niemandem gerecht, weil Zeit fehlt
- Reaktion auf Konflikte oft zu spät, um noch etwas einzufangen. So bauschen sich Situation größer auf, als sie eigentlich sein müssten (Zeitfaktor). Keine systematische Lösung möglich.
- Es ist schwierig, individuelle Bedürfnisse im Team zu berücksichtigen, weil der Spielraum sehr klein ist
- Interkulturelle Führung ist eine Herausforderung
- Führungskräfte scheinen nicht aufgrund ihrer Kompetenzen im Umgang mit Mitarbeiter\*innen ausgewählt zu werden
- Führungskräfte verstecken sich hinter Bürokratie und „Papierkram“
- Aus Überforderung kann auch Aggression im Umgang mit den Mitarbeiter\*innen entstehen
- Wenn Führungskräfte einmal in ihrer Position angekommen sind, bleiben sie in der Regel dort, auch wenn es nicht gut läuft
- Gute Führungskräfte sind auch nicht einfach zu finden
- Hoher Druck auf dem mittleren Management durch Sandwich-Position
- Auch motivierte und zugewandte Führungskräfte, die etwas ändern wollen, stoßen oft auf Ablehnung bzw. Verschlussenheit bei der Belegschaft.

### Lösungen:

- Kommunikationsschulung
- Mit Erfahrungsaustausch arbeiten (informelle Kommunikation)
- Üben von Konfliktmanagement – wie kann man mit bestimmten Situationen umgehen?
- Führungskräfte-Supervision, Austausch auf Leitungsebene, kollegiale Beratung (ggf. auch professionalisiert mit Coaching-Angeboten)
- Präzise Führungskräfte sind entscheidend für die Arbeitsatmosphäre
- Bessere und gezieltere Ausbildung der Führungskräfte in Kombination mit Mentoring
- Individuelle bedarfsgerechte Begleitung bei der Ausbildung und Einarbeitung der Führungskräfte
- Es hilft schon, sich dem Thema lösungsorientiert zu widmen. Die Haltung zum positiven verändern.
- Führungskräfte sollten auch offen für Ideen der Belegschaft sein, weil diese oft näher am Thema dran sind. Dadurch könnten Führungskräfte sich selbst entlasten --> die Belegschaft in die Problemlösung einbeziehen.
- Mittleres Management braucht Spielräume um handlungsfähig zu sein
- Die Verringerung des Krankenstands führt zu mehr Spielräumen in der Personalplanung und in der Folge zu entspannteren Führungskräften
- Der Betriebsrat sollte auch Führungskräfte unterstützen und mit Ihnen Lösungen erarbeiten (Stw. Jour Fixe mit BR und Führungskräften)

### Frage:

- Was können Betriebs- und Personalräte eigentlich initiieren und tun, um die Situation zu verbessern?

Was könnte man als Betriebsrat/Führungskraft/Mitarbeiter\*in unternehmen, um Führungskultur zu verbessern?  
Mit welchen Instrumenten haben Sie ggf. Erfahrungen?

- **Asita (Arbeitssituationsanalyse):** Herausfinden von organisatorischen/systemischen Problemen  
→ oft zeigen sich dann auch zwischenmenschliche Probleme. Führungskräfte entziehen sich leider oft im weiteren Prozess der Lösungsfindung. Eine weitere Gefahr beim Einsatz dieses Instruments liegt in der Spaltung der Teams, wenn die Lösungsfindung nicht mit viel Fingerspitzengefühl erfolgt. Wenn die Antworten aber nicht ernst genommen werden, verlieren die Beschäftigten das Vertrauen. Die Führung muss bereit sein, Prozesse auch zu modernisieren und zu ändern.  
→ Die Leitung muss hinter dem Instrument stehen und es muss am Ende auch Lösungen geben. Klare Kommunikation, welche Lösungsmöglichkeiten und Perspektiven es geben kann, sonst droht Verlust der Glaubwürdigkeit. Es besteht auch die Chance, Konflikte überhaupt erst ans Tageslicht zu bringen und sie zu bearbeiten. So entsteht überhaupt erst die Voraussetzung für die Verbesserung der Situation.  
→ Führungskräfte sehen sich weder als Teil des Problems noch als Teil der Lösung. Frage: Wie motiviert man Führungskräfte zur Mitarbeit?
- **Geäußerte und gelebte Wertschätzung ist oft mehr wert, als jede gut gemeinte Befragung und Analyse.**
- **Teamstrukturen können überdacht werden**

Hindernisse: Wenn die Probleme bekannt sind und Lösungsinstrumente zur Verfügung stehen – woran scheitert es dann?

- Es kommt häufig zu diesen Problemen, wenn ein Betrieb „konzernisiert“ wird. Das deutsche Personal scheint im internationalen Vergleich sehr „leidensfähig“ zu sein. Wenn ein Betrieb dann droht zu kippen, wird er weiterverkauft. Rendite-Interessen stehen der konsequenten Verbesserung der Arbeitsbedingungen entgegen. Missständen wird so kein Einhalt geboten. Viele staatliche Institutionen haben Berührungspunkte und bauen Druck auf. Jeder möchte mitreden und prüft und die Betriebe versinken in Bürokratie. Es gibt aber auch gute Gegenbeispiele.
- Schlechte Stellenausschreibungen, schlechter Prozess bei der Personalauswahl. Wenn dort der Fokus nicht ganz spezifisch auf den Führungskompetenzen liegt, kann das nachhaltige Auswirkungen haben.
- Je nach Führungsebene muss auf unterschiedliche Skills geachtet werden. Für das mittlere Management werden oft langjährige Betriebszugehörige ausgewählt, deren Kompetenzen auch bekannt sind. Auf der obersten Ebene wird oft eher auf Kompetenzen im wirtschaftlichen Bereich geachtet und öfter gewechselt.
- Die Ziele werden auch von der Politik falsch gesteckt. Es muss um Qualität gehen und nicht nur um Wirtschaftlichkeit.