

# Führungsqualität auf hohem Niveau halten

Alexander Schraml und Antonia Büchner erläutern, vor welchen Herausforderungen Führungskräfte in stationären Einrichtungen stehen, wie sie diese meistern können und welche Rahmenbedingungen sich ändern müssten.

**Die Arbeitsprozesse in der stationären Pflege werden immer komplexer. Wo liegen Ihrer Meinung nach derzeit die größten Herausforderungen für Führungskräfte, insbesondere für die Einrichtungsleitungen?**

**Schraml:** Die größten Herausforderungen bestehen derzeit in der Personalführung, der Bürokratisierung und der Digitalisierung. Beim Personal muss der Spagat zwischen den berechtigten Interessen des Personals – insbesondere die Planbarkeit der Dienste, Familienfreundlichkeit – und der optimalen Bewohnerversorgung gemanagt werden.

Und entgegen allen Beteuerungen von Politik, Heimaufsicht und Kostenträgern ist die Bürokratisierung weiterhin ein großes Problem. Führungskräfte müssen ihre Pflegekräfte weitestgehend entlasten, damit möglichst viel Zeit für die Pflegebedürftigen bleibt. Dazu kann auch Digitalisierung beitragen. Aber dafür bedarf es der speziellen staatlichen Investitionskostenförderung – wie bei den Krankenhäusern auch.

**Antonia Büchner:** Dabei sollten die neuen Technologien und digitalen Hilfsmittel unbedingt als Entlastung für die eigene Führungsaufgabe verstanden werden.

Aber auch die Angehörigeninteressen und -ansprüche stellen die Führungskräfte häufig vor große Herausforderungen in ihrer Führungsrolle.

**Wie können Führungskräfte den aktuellen Herausforderungen begegnen?**

**Schraml:** Der Erfolg eines Pflegeheims – sehr gute Pflegequalität, hohe Mitarbeiterzufriedenheit und angemessene Wirtschaftlichkeit – hängt untrennbar mit der Qualität der Führungskräfte zusammen. Und diese sollte durch regelmäßige Schulung, kollegialen Dialog und externes Coaching auf einem ganz hohen Niveau gehalten werden. Wir haben derzeit sehr gute Weiterbildungen zur Einrichtungs- und Pflegedienstleitung. Aber es fehlt an einer fortlaufenden Weiterqualifizierung in Führungsthemen.

**Büchner:** Die Qualifizierungen im Rahmen der Weiterbildungen zu Einrichtungs- und Pflegedienstleistungen bereiten die Führungskräfte auf die Führungsrolle vor. Der Fokus liegt hier aber stark auf der Wissensvermittlung.

Eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle findet bei den meisten Führungskräften auch aufgrund der Herausforderungen in der stationären Altenhilfe der Führungsposition kaum mehr statt.

**Woran fehlt es Ihrer Meinung nach am stärksten?**

**Schraml:** Nicht jeder Pflegeheimträger hat diese Notwendigkeit erkannt. Aber auch

viele Führungskräfte haben nicht erkannt, dass der Lernprozess beim Thema „Führung“ nie abgeschlossen ist.

Und schließlich haben auch die Kostenträger nicht erkannt, dass hier ein dauernder Refinanzierungsbedarf durch Berücksichtigung dieser Kosten im Pflegesatz besteht.

**Büchner:** Neben der fehlenden Berücksichtigung der Kosten für Weiterbildung fehlt es in vielen Einrichtungen auch an Angeboten zur Begleitung der Führungskräfte in ihrer Führungsposition außerhalb des Tagesgeschäftes. Die Führungskräfte benötigen Raum zur Reflexion oder externe Angebote zur Begleitung, um die eigene Führungsrolle „nachjustieren“ zu können und ein Führungsverständnis zu weiterzuentwickeln.

**Nahezu alle Einrichtungen beklagen einen Fachkräftemangel. Gibt es diesen Mangel an geeigneten Führungskräften auch?**

**Schraml:** Ja natürlich. Die externen Anforderungen an Führungskräfte steigen permanent. Qualitätskontrollen durch Heimaufsicht und Medizinischen Dienst, Personalmangel und die steigenden Erwartungen der Pflegebedürftigen und deren Angehörigen machen die Funktion einer Führungskraft nicht besonders attraktiv.

Hinzu kommt gegenwärtig die außerordentliche Belastung



„Eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle findet kaum statt.“

Antonia Büchner, Professorin für Management im Gesundheitswesen, TH Nürnberg  
Foto: Matthias Wiedmann

durch die Corona-Pandemie und der wirtschaftliche Druck bei Belegungsrückgang – bedingt durch Personalmangel – und Kostensteigerungen.

**Büchner:** Auch wenn wir mittlerweile schon von einem Personalmangel in der Pflege sprechen, sind die Führungskräfte hier eingeschlossen.

**Was muss passieren, damit sich daran etwas ändert?**

**Schraml:** Die Rahmenbedingungen für Pflegeheime müssen sich ändern. Die aktuelle Debatte über die Umsetzung des neuen Personalbemessungssystem (§ 113c SGB XI) und die Rahmenbedingungen für Kurzzeitpflege (§ 88a SGB XI) auf Bundes- und Länderebene belegt das mangelnde Verständnis der Kostenträger für die Situation in den Pflegeheimen. Auch die Anwerbung ausländischer Pflegekräfte sollte entbürokratisiert werden.

Außerdem sollte dem Skandal des Einsatzes von Leiharbeitskräften ein Ende gesetzt werden.

**Wir erleben derzeit auch einen Typenwechsel auf den Führungspositionen. Wie tickt die Generation, die gerade in die Führung wechselt – und welche Fähigkeiten sind heutzutage besonders wichtig?**

**Schraml:** Junge Führungskräfte erkennen in zunehmendem Maße, dass sie elementarer Teil der Führung – nicht einer unter vielen im Pflegeteam – sind und nicht dessen Interesse gegenüber dem Träger oder einer Geschäftsführung vertreten sollen, denn das macht der Personal- oder Betriebsrat.

„Weich zur Person, hart in der Sache“ – es wird erkannt, dass nur dieser Führungsgrundsatz der Pflegequalität förderlich ist. Zugleich dient es dem eigenen Schutz davor, „ausgepowert“ zu werden.

„Wer führt, kann nicht arbeiten, wer arbeitet, kann nicht führen“ – diese sicher pointierte

und zugespitzte Maxime wird immer mehr realisiert und beachtet.

**Büchner:** Die Prinzipien des New Work-Ansatzes wirken auch in der Pflegebranche. Junge Mitarbeitende und Führungskräfte fordern flache Hierarchien. Führung findet mehr durch Überzeugung der eigenen Person, Empathie und Motivation der Mitarbeitenden als durch Hierarchien und Position statt. Gerade junge Mitarbeiter:innen verstehen Führung als gemeinsame Teamaufgabe. Abschreckend für junge Führungskräfte sind natürlich veraltete Strukturen, in denen sich die Führungskräfte aufopfern und ausgebrannt sind.

**Um als Branche attraktiv für junge und gut qualifizierte Führungskräfte zu sein, ist auch das Thema Gehalt wichtig. Wie steht die stationäre Pflege hier im Vergleich zu anderen Branchen? Muss sich etwas ändern?**

**Schraml:** Es ist letztendlich eine Entscheidung des Arbeitgebers, wie er seine Führungskräfte bezahlt. Die Tarifwerke besitzen Flexibilität und Zuschlags-systeme.

Auch der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes ist offen für eine angemessene Vergütung. Diese Gestaltungsmöglichkeiten müssen aber auch genutzt und refinanziert werden.

In jedem Fall wird eine gute Bezahlung den hohen Anforderungen an die Führungskräfte in Pflegeheimen mehr als gerecht.

**Büchner:** Die Attraktivität der Branche ist auch durch die Struktur begründet: Die Strukturen in der stationären Pflege erlauben es jungen Führungskräften, deutlich früher in Verantwortung zu gehen als beispielsweise in der akutstationären Versorgung.

Die Fragen stellte Steve Schrader.  
Info: ohm-professional-school.de/  
weiterbildungen/zertifikatslehrgaenge/leadership-in-der-stationaeren-altenhilfe

„Der Erfolg eines Pflegeheims hängt untrennbar von der Qualität der Führungskräfte ab.“

Alexander Schraml, Vorsitzender des Bundesverbandes der kommunalen Senioren- und Behinderteneinrichtungen (BKSB)  
Foto: Steel Photography

