



Verpassen Sie keine Ausgabe von **Health&Care Management** mit essentiellen Informationen für intelligente Lösungen und ein nachhaltiges Wirtschaften im Gesundheitswesen.

Sie erhalten mit dem Vorteilsabo:

- 10 Ausgaben zum Vorzugspreis frei Haus
- und unsere HCM-Thermosflasche als Bonusgeschenk



Bestellen Sie gleich Ihr Vorteils-Abo auf www.hcm-magazin.de/aboshop



InPaK-KOLUMNE

Mehr Schein als Sein?

Die Pflege steht sehr im Fokus – nicht nur wegen des Fachkräftemangels. Auch Tarifierhöhungen und notwendige strategische Veränderungen wirken sich aus. Führungskräfte haben daher eine wesentliche Rolle. Sie fungieren als Vorbild – durch eine gezielte Führung wird die Steuerung und Umsetzung einer qualitativen und effizienten Pflege gesichert. Doch hier liegt auch ein Problem. Denn oft nehmen Führungskräfte ihre Verantwortung zu wenig wahr. Man könnte behaupten, dass die falschen Personen an der falschen Stelle sitzen. Jedoch gibt es komplexe Gründe für die Situation.

Gründe für fehlende Verantwortungsübernahme

Es herrscht ein Kampf um qualifiziertes Personal. Wenn man welches hat, will man es um jeden Preis halten. Daher nehmen Führungskräfte oft eine Rolle als Bittsteller und Wunscherfüller ein. Ein Beispiel: Pflegekraft Susanne möchte einen Tag frei haben, was nicht geht. Sie meldet sich daraufhin für drei Tage krank. Die Führungskraft agiert nicht, um die Mitarbeiterin nicht zu verlieren.

- Im Beispiel wird deutlich, dass die Verantwortlichkeiten im Bereich Pflege meist zu wenig klar definiert sind. Unangenehme Entscheidungen werden aufgeschoben, ohne dass etwas passiert, weil sich keiner verantwortlich fühlt. Hier sollte die Weisungsbefugnis geklärt werden.
- Man geht in die Pflege, weil man Patienten helfen möchte. Als Führungskraft ist man nicht mehr vorrangig am Patientenbett tätig, sondern übernimmt eher die augenscheinlich unangenehmen Aufgaben, bei denen man delegieren und manchmal auch Konsequenzen ziehen muss. Der eigentlich motivierende Inhalt der Arbeit wird gefühlt aufgegeben.
- Die meisten werden Führungskraft aufgrund der Leistung, die sie im Team erbringen. Die ehemaligen Kollegen werden Mitarbeiter. Vielen fällt es schwer, sich nicht mehr als Teil des Teams zu sehen, sondern als Führungskraft, die dafür Sorge trägt, dass das Team gut zusammenarbeitet und die Patientenversorgung meistern kann.
- Führungskräfte im Bereich Pflege bekommen häufig keine 100 Prozent Führungszeit zugeschrieben. Durch Unterbesetzungen und ein gut gemeintes, aber falsch verstandenes Pflichtgefühl, sind die Führungskräfte oft zu sehr operativ tätig, haben zu wenig Zeit zur Koordination und Führung.
- Die Ausfallquoten in der Pflege sind oft ziemlich hoch. Ein effizientes und funktionierendes Ausfallmanagement existiert i.d.R. selten. Um die Patientenversorgung dennoch zu gewährleisten, springen die Führungskräfte ein.

Es gibt viele Gründe, weswegen die Führungsverantwortung nicht übernommen werden will bzw. nicht kann. Wichtig ist es daher, die Verantwortlichkeiten in der Kaskade zu definieren und die Führungskräfte in der Umsetzung zu schulen.

Petra Schubert, Geschäftsführerin, Schubert Management Consultants und InPaK-Mitglied, Kontakt: info@schubert-consultants.de