

der Ausbildung können sich die Schülerinnen und Schüler dann für einen Schwerpunkt entscheiden und sich dementsprechend ausbilden lassen.

Ziele des Pflegestärkungsgesetzes und der damit verbundenen Veränderung des Ausbildungsweges sind die Steigerung der Attraktivität des Berufsbildes, die mit der besseren Ausbildung verbundene berufliche Flexibilität und erhebliche Karrierechancen, die unter Umständen sogar ein anschließendes Studium der Pflegewissenschaften ermöglichen. Mit der Akademisierung wandelt sich auch der Blick: Immer mehr werden Krankenpflegerinnen und -pfleger zu fast schon selbstständigen Einheiten im Tagesablauf mit erheblichen Kompetenzen. Teilweise übernehmen sie bereits ärztliche Aufgaben. Spezialisierungen der Pflege, beispielsweise im Wundmanagement oder der Medikamentenausgabe, steigern die nach außen wahrgenommene Kompetenz und sogar die Attraktivität von Kliniken. Intensivmedizinische und notfallmedizinische Zusatzqualifizierungen zeigen die zunehmende Spezialisierung in der Pflege und könnten Ärzte enorm entlasten, wenn sie die Pflegekräfte aktiv mit einbeziehen, Fälle bereden, gemeinsame Visiten organisieren und die Spezialkompetenzen nutzen. Das wiederum setzt ein Verständnis von Teamarbeit voraus.

Schaut man über die Grenzen, werden Pflegekräfte in anderen Ländern deutlich anders wahrgenommen. In den USA sind sie gesellschaftlich anerkannter. In Skandinavien ist es Pflegekräften inzwischen sogar erlaubt, eigenständig leichte ambulante Eingriffe vorzunehmen oder über bestimmte medizinisch-therapeutische Mittel zu entscheiden. Es entstehen Mischformen zwischen Arzt und Pflege.

Allerdings: Die Folgen des Pflegestärkungsgesetzes und der generalistischen Ausbildung sind ungewiss. Zwar besteht die Hoffnung, dass Pflege gefördert und gestärkt wird, kritische Stimmen allerdings befürchten, dass immer weniger Menschen nach Abschluss der Ausbildung in die Altenpflege gehen werden. Wird es zukünftig mit den exzellent ausgebildeten Pflegekräften nur noch Führungspersönlichkeiten geben? Wer macht die Arbeit am Bett? Doch auch mit dem neuen qualifizierteren Ausbildungsweg wird aus einer Pflegekraft kein »Schmalspurarzt« – das widerspricht auch dem Verständnis des Berufsbildes. Wer heute in die Pflege geht, muss noch

mehr als früher reflektieren, warum er diesen Beruf überhaupt ergreift und was er damit verbindet. Diese Fragestellung ist umso wichtiger, da es jetzt viel mehr Karriere- und Einsatzmöglichkeiten gibt, die Verantwortungsbereiche gestiegen sind und der Beruf deutlich komplexer geworden ist. Die Herausforderung an Pflegekräfte heute ist mehr denn je der »Spagat« zwischen einer intensivmedizinischen Apparatepflege und der originären Bestimmung des Berufsbildes. Denn genauso wie zu Zeiten Florence Nightingales brauchen Kranke mehr als nur Operationen, Medikamente und Spritzen: Pflegekräfte sind nah dran am Menschen, nehmen Ängste, bereiten auf Untersuchungen vor, waschen, versorgen und trösten zu jeder Tages- und Nachtzeit. Und das kann mitunter heilsamer für die Genesung sein als das modernste High-Tech-Gerät.

## 2 Grundlagen der Mitarbeiterführung

Das Thema »Führung« ist so alt wie die Menschheit. Berühmte Zeitgenossen haben sich darüber Ihre Gedanken gemacht. Der französische Zisterzienser-Abt und Theologe Bernhard von Clairvaux (1090–1153) brachte es so auf den Punkt:

»Stehe an der Spitze, um zu dienen, nicht, um zu herrschen!«

Dieses Zitat zeigt auf, worum es geht: Führen bedeutet, Menschen ernst zu nehmen, ihnen Vorbild, gerecht und fair zu sein, zuzuhören und sich stets vor seine Mitarbeiter zu stellen.

Kurz: Eine Leitungskraft muss bereit sein, Verantwortung zu übernehmen. Sowohl für die Mitarbeiter als auch loyal für die Ziele des Unternehmens. Führungshandlungen umfassen das eigene Team und die Strukturen, Abläufe und Prozesse des Klinikalltags. Stets die Kontrolle und den Überblick zu behalten ist anstrengend, aber bildet die Basis für die Führungskompetenz, die dementsprechend Anerkennung findet bei Mitarbeitern und Vorgesetzten. Das Zaubermittel hier ist immer das gesprochene Wort.

Das gut geführte, bei Bedarf auch strategische Gespräch ist der kürzeste Weg zwischen Menschen. Es kann Missverständnisse, Spannungen und schlechte Laune mitunter innerhalb kurzer Zeit lösen. Es ist im Grunde eine einfache Botschaft: Sprechen Sie darüber, wenn, wann und wo es hakt. Reden Sie Klartext, üben Sie konstruktive Kritik. Ein Gespräch beinhaltet immer beide Seiten – anders als eine »Standpauke«, bei der gewöhnlich nur einer redet und der andere demütig zum Zuhören verdonnert ist. Und sprechen Sie auch dann, wenn es super läuft: Pflegerische Leitungskräfte wissen, dass Mitarbeiter ohne (ehrliche) Wertschätzung und Anerkennung eingehen wie die berühmten Primeln, mit den gefürchteten Folgen, wie einem hohen Krankenstand und der so gefürchteten Fluktuation.

Das Gehalt eines Mitarbeiters ist ein sogenannter »Hygienefaktor« (Nach Frederick Irving Herzberg, 1923–2000, US-amerikanischer Arbeitswissenschaftler): So wie wir erwarten, dass aus einem Wasserhahn jederzeit sauberes, frisches Wasser kommt, erwartet ein Mitarbeiter, dass sein Gehalt zur richtigen Zeit auf dem richtigen Konto landet. Eine Gehaltserhöhung wirkt maximal drei Monate motivierend, danach – analog zum Wasserhahn – ist es selbstverständlich. Eine Einmalzahlung erhöht den Motivationsfaktor. Eine Einmalzahlung bzw. ein Bonus verbunden mit einem Event hat eine noch höhere emotionale Bindung als Geld an sich. Grundsätzlich sind also die Einbindung ins Team, das »Gesehen werden« vom Chef, die Möglichkeit, aktiv mitzugestalten und zu merken, dass die eigene Leistung mit Interesse wahrgenommen wird, eine höhere Motivation als das Geld. Natürlich ist Geld wichtig – aber es ist eine Milchmädchenrechnung, dass allein die Erhöhung des Gehaltes Menschen an einen Arbeitgeber bindet.

Natürlich können Menschen und Situationen niemals über »einen Kamm geschert« werden, dennoch gibt es Theorien, Modelle und Konzepte, die beim Erkennen und Analysieren verschiedenster Situationen helfen und beim Handeln unterstützen. Angelehnt an den Soziologen Karl Popper ist »Theorie das Netz, das wir über die Welt werfen, um die Wirklichkeit zu erfassen«.

### 3 Anforderungen an Führungskräfte

Ein Team besteht aus vielen Menschen mit unterschiedlichsten Qualifikationen, Möglichkeiten, Temperamenten, Charakteren und Talenten. Pflegeleitungen agieren zwischen examinierten Pflegekräften, Pflegehelfern, Altenpflegern, Praktikanten, Auszubildenden, ehrenamtlichen, Bundesfreiwilligendienstlern. Auf der anderen Seite stehen Ärzte, Klinikdirektorium und natürlich vor allem die Patienten, die jeden Tag aufs Neue bestmöglich versorgt werden wollen. Eine brisante Mischung, getoppt noch vom »alltäglichen Wahnsinn« im Klinikalltag wie Dokumentationspflicht, Personalmangel, Krankenstand, Sparanweisungen, anspruchsvollen Patienten und Angehörigen. Vor diesem Hintergrund ist eine Leitungskraft auf sehr vielen Ebenen gefordert und muss einer Vielzahl von Herausforderungen gerecht werden.

#### **Mitverantwortlich führen**

Wer ein Team führen will, muss zunächst ein Team schaffen. Gerade jungen Menschen der Generation Y (Jahrgänge der frühen 80iger bis späten 90iger) sind es gewohnt, Fragen zu stellen, Sinnhaftes erfassen zu wollen und »mitgenommen« zu werden. Das gilt insbesondere für Pflegekräfte. Sie möchten sich mit ihrer harten Arbeit identifizieren, Entscheidungen verstehen und mit einbezogen werden. Wer sich ausgeschlossen fühlt und befürchtet, nicht mitgestalten zu können, ist schneller frustriert und reagiert zunächst mit innerer, später dann mit tatsächlicher Kündigung. Das gilt es zu verhindern.