

Nettigkeit ist keine Führung, Klarheit schon

Pflegeführung gelingt, wenn Klarheit zur Haltung wird. Offene Kommunikation, faire Ansagen und Verbindlichkeit verhindern Frust und geben Teams die Stabilität, die sie brauchen.

Von Holger Hegemann

In vielen Pflgeteams herrscht ein hohes Bedürfnis nach Harmonie. Man kennt sich seit Jahren, arbeitet eng zusammen, springt füreinander ein. Offene Kritik oder klare Ansagen wirken in diesem Umfeld oft unbequem. Deshalb entscheiden sich viele Führungskräfte unbewusst für den vermeintlich leichteren Weg: freundlich bleiben, Konflikte meiden, Kompromisse suchen.

Doch diese Nettigkeit hat ihren Preis. Wenn unangenehme Entscheidungen aufgeschoben werden, weil niemand anecken will, entsteht Unsicherheit. Klare Orientierung bleibt aus und das Team beginnt, eigene Regeln zu entwickeln. Aus dem guten Miteinander wird Stillstand, aus Rücksicht wird Frust.

Führung bedeutet Verantwortung, nicht das Streben, es allen recht zu machen. Verantwortung heißt, den Rahmen zu setzen, in dem sich Mitarbeitende sicher bewegen können. Dieser Rahmen entsteht durch Klarheit: über Ziele, Rollen und Erwartungen. Wer Konflikten ausweicht, lässt Lücken entstehen, die schnell zu Belastungen für alle werden.

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine Pflegedienstleitung weiß, dass eine Mitarbeiterin längerfristig krankgeschrieben ist. Der bereits veröffentlichte Dienstplan für den kommenden Monat kann so nicht bestehen bleiben. Um die Versorgung sicherzustellen, müssten Dienste verschoben, freie Tage gestrichen und Vertretungen organisiert werden. Anstatt die Änderungen sofort anzusprechen, hofft die Leitung, dass sich bis Monatsbeginn eine Lösung ergibt. Doch im Team spricht sich die Krankheit längst herum. Mitarbeitende spekulieren, wer einspringen muss. Die Unruhe wächst und das Vertrauen schwindet, noch bevor offiziell kommuniziert wird. Als die geänderten Pläne schließlich ver-



Verantwortung bedeutet, auch unbequeme Wahrheiten anzusprechen.

Foto: AdobeStock/contrastwerkstatt

öffentlicht werden, ist die Enttäuschung größer als der Unmut, den eine frühe klare Ansage ausgelöst hätte. Klarheit wird in der Pflege manchmal mit Härte verwechselt. Dabei schafft sie Verlässlichkeit. Mitarbeitende brauchen Orientierung, gerade in einem Arbeitsalltag, der oft von spontanen Veränderungen geprägt ist. Wenn Führungskräfte transparent sagen, was sie erwarten, Entscheidungen nachvollziehbar begründen und sich selbst an Regeln halten, stärkt das das Vertrauen ins Team. Das bedeutet nicht, dass Freundlichkeit verschwindet. Aber Freundlichkeit ist keine Führungsstrategie, sondern ein Teil der Haltung. Nettigkeit allein ersetzt nicht den Mut, Entscheidungen zu treffen und diese konsequent umzusetzen.

Wer Klarheit lebt, handelt verbindlich. Das zeigt sich nicht in großen Strategierunden, sondern in den kleinen Momenten des Alltags: wenn ein Dienstplan nicht nur verschickt, sondern erläutert wird. Wenn Feedback zeitnah und offen gegeben wird. Wenn eine Entscheidung nicht endlos vertagt, sondern

es auch, unangenehme Wahrheiten anzusprechen. Wenn eine Aufgabe nicht gut erledigt wurde, ist es fairer, dies direkt anzusprechen, als Probleme zu verschweigen. Schweigen aus Nettigkeit führt selten zu Verbesserung.

Führungskräfte in der Pflege stehen oft zwischen den Erwartungen von Mitarbeitenden, Angehörigen, Kostenträgern und eigenen Ansprüchen. Umso wichtiger ist es, die eigene Haltung zu kennen und klar zu vertreten. Wer sich hinter Nettigkeit versteckt, läuft Gefahr, nicht als Führungskraft wahrgenommen zu werden. Führung ist keine Frage von Hierarchie, sondern von Haltung. Klarheit ist dabei das stärkste Instrument und sie beginnt bei der Entscheidung, nicht nett scheitern zu wollen, sondern wirksam zu führen.

Wie diese Klarheit im Alltag entsteht und im Team gelebt werden kann, steht im Mittelpunkt des zweitägigen Praxisseminars „Klar führen oder nett scheitern“ am 6. und 7. November 2025 in Worpswede. Leitungskräfte aus ambulanter und teilstationärer Pflege erhalten dort praxisnahe Impulse, konkrete Werkzeuge und Beispiele aus dem Führungsalltag, um Klarheit als Haltung zu festigen und wirksam umzusetzen.

Der Autor ist Unternehmensberater für Träger ambulanter und teilstationärer Pflegeeinrichtungen. www.holgerhegmann.de



„Nettigkeit ist keine Führungsstrategie. Klarheit ist Wertschätzung und die Basis wirksamer Führung in der Pflege.“

Holger Hegemann

mit klarer Begründung getroffen wird. In einem anderen Team hatte eine Leitungskraft die Aufgabe, eine lang geschätzte Mitarbeiterin auf ihre wiederholten Verspätungen anzusprechen. Aus Sorge, das gute Verhältnis zu belasten, wurde das Gespräch immer wieder verschoben. Die Folge: Andere Mitarbeitende fühlten sich benachteiligt. Erst als Klartext gesprochen wurde – respektvoll, aber eindeutig – kehrte wieder Ruhe ein.

Pflege ist Teamarbeit. Führung schafft die Bedingungen, damit sie gelingt. Dazu gehört

KLAR FÜHREN ODER NETT SCHEITERN

Führungskräfte in der ambulanten und teilstationären Pflege stehen täglich unter Druck: Fachkräftemangel, steigende Anforderungen, knappe Budgets. Wer in dieser Situation nur „nett“ ist, wird den Herausforderungen kaum gerecht. Im zweitägigen Seminar „Klar führen oder nett scheitern“ am 6./7. November 2025 in Worpswede lernen Teilnehmende, wie sie Entscheidungen sicher treffen, Verantwortung klar kommunizieren und dabei ihr Team motivieren. Anmeldung unter: www.holgerhegmann.de/seminare