

Klar führen – oder nett scheitern?

Vier Monate nach Regierungsstart ist von den Pflege-Versprechen wenig spürbar. Ambulante Dienste sichern trotz Fachkräftemangel und Bürokratie täglich die Versorgung. Was fehlt, ist klare Führung mit Haltung: Verantwortung übernehmen, Orientierung geben, Kultur schaffen.

Text: Kerstin Münch und Holger Hegermann



Foto: Adobe Stock/Joerg Stoeber

Vier Monate nach der Unterzeichnung des Koalitionsvertrags ist von der angekündigten Stärkung der Pflege noch wenig spürbar. Die versprochenen besseren Arbeitsbedingungen, mehr Verlässlichkeit für Pflegebedürftige und eine Entlastung der Einrichtungen lassen weiter auf sich warten.

Während auf Bundesebene diskutiert, verhandelt und vertagt wird, sichern ambulante Dienste tagtäglich die Versorgung. Trotz Fachkräftemangel, wachsender Bürokratie und wirtschaftlichem Druck. Was dabei fehlt, ist das, was im Koalitionsvertrag kaum konkret benannt wurde: Führung mit Haltung.

Denn Pflege funktioniert nicht durch Verordnungen allein. Sie funktioniert, wenn Menschen Verantwortung übernehmen. Und das beginnt bei der Führung.

Viele Leitungskräfte in der ambulanten Pflege sind „reingerutscht“. Aus der Praxis gewachsen, plötzlich verantwortlich für Mitarbeitende, Qualität, Wirtschaftlichkeit. Was dabei oft zu kurz kommt: die eigene Führungsrolle aktiv zu gestalten. Führen bedeutet nicht, mehr zu arbeiten. Es bedeutet, anders zu arbeiten: Klarheit zu schaffen, Verantwortung zu ermöglichen, Entwicklung zu begleiten. Wer führen will, braucht ein Bild davon, was gute Zusammenarbeit ausmacht. Und den Mut, Dinge anders zu machen als bisher. Führung ist keine Zusatzaufgabe, sondern die Basis. Sie zeigt sich nicht erst in der Krise, sondern im Alltag: in der Art, wie kommuniziert wird, wie Konflikte gelöst werden, wie Entscheidungen fallen und wer dabei eingebunden ist.

Wirtschaftlich denken und menschlich handeln

In vielen Einrichtungen werden wirtschaftliche Fragen noch als lästige Pflicht gesehen. Dabei ist betriebswirtschaftliches Denken kein Gegensatz zu guter Pflege, sondern deren Voraussetzung.

Wer wirtschaftlich führen will, braucht Kennzahlen, aber auch das Wissen, was sie bedeuten: Wieviel Umsatz erwirtschaftet eine Pflegekraft? Welche Leistungen tragen zum Betrieb bei, welche verursachen eher Kosten? Wie gesund ist die Lohnquote, also das Verhältnis von Lohnkosten zu Umsatz?

Führungskräfte, die diese Fragen beantworten können, steuern besser und kommunizieren nachvollziehbarer. Wirtschaftlichkeit beginnt aber nicht erst in der BWA, sondern im Alltag: beim Dienstplan, beim Onboarding, in der Tourenstruktur.

Onboarding: Bleiben ist das neue Kommen

Wer heute neue Mitarbeitende gewinnt, hat erst die halbe Arbeit geschafft. Entscheidend ist, ob sie bleiben. Viele verlassen den Betrieb innerhalb der ersten Wochen, weil

Mehr zum Thema

- 01** „Klar führen oder nett scheitern“ – zweitägiges Praxisseminar am 6. und 7. November 2025 in Worpsswede. Zwei Tage für alle, die Führung neu denken wollen, zwischen Künstlerkolonie und Führungsalltag. www.holgerhegermann.de/seminare
- 02** Krankmeldungen halbieren – durch gute Führung. Wie Führungskräfte das Gleichgewicht zwischen Fürsorge und Verantwortung finden. Vorträge und Workshops mit Dr. Timm Steuber, Notarzt für die Führung, bei „LUNA –Leitkongress und Netzwerkplattform ambulant“ am 10. und 11. September 2025 in Essen. www.hp-luna.de
- 03** „Schlechte Stimmung im Team?“ – Fachbeitrag von Kerstin Pleus in Häusliche Pflege 7/2025, Seiten 6/7
- 04** Webinar: Führung ohne Weichspüler – Haltung, Onboarding und Kennzahlen. Termin: Do., 28. August 2025, 14:00 – 15:15 Uhr und danach als Aufzeichnung. Kostenfrei für Abonnent:innen von Häusliche Pflege. Mehr: www.haeusliche-pflege.net/webinare

Erwartungen unklar sind, niemand ansprechbar ist und Orientierung fehlt.

Ein gutes Onboarding beginnt vor dem ersten Arbeitstag mit einer Willkommenskultur, klaren Abläufen und konkretem Feedback. Wer Mitarbeitende vom ersten Tag an einbindet, spart nicht nur Zeit, sondern schafft Bindung.

Führung zeigt sich hier ganz praktisch: Wer begrüßt neue Mitarbeitende? Wer erklärt Abläufe? Wer fragt nach dem Eindruck? Wer signalisiert: „Du bist wichtig.“?

Dienstplanung ist Kulturarbeit

Kaum ein Instrument hat so viel Einfluss auf Stimmung, Bindung und Belastung wie der Dienstplan. Und doch wird er vielerorts starr und reaktiv nach dem Prinzip „Irgendwie muss es passen“ gestaltet.

Dabei ist Dienstplanung Führungsaufgabe im besten Sinne. Sie kann Fairness schaffen, Lebensrealitäten berücksichtigen, Vertrauen fördern. Wer Wunschdienste zulässt, Verlässlichkeit bietet und transparent kommuniziert, gewinnt nicht nur Sympathien, sondern auch Stabilität. Natürlich braucht es dazu Struktur, Regeln und manchmal auch unbequeme Entscheidungen. Aber der Lohn ist hoch: motiviertere Teams, weniger Ausfälle, mehr Zusammenhalt.

Arbeitgebermarke wirkt von innen nach außen

Pflegekräfte suchen heute nicht nur einen Job. Sie suchen einen Ort, an dem sie gesehen werden. Wer als Arbeitgeber

- überzeugen will, muss Haltung zeigen: Wofür stehen wir? Wie führen wir? Was macht uns aus?

Eine starke Arbeitgebermarke entsteht nicht durch Hochglanzfotos, sondern durch gelebte Kultur. Sie zeigt sich in Gesprächen, in Reaktionen auf Fehler, im Umgang mit Ideen. Und sie wirkt bei Bewerbungen, bei Empfehlungen, bei der Entscheidung zu bleiben.

Führung beginnt oben - nicht erst beim Team

In vielen Organisationen wird Führung delegiert: an PDLs, an Teamleitungen, an „die da unten“. Dabei wird oft übersehen: Die Haltung der Geschäftsführung prägt den gesamten Rahmen. Wer als Träger präsent ist, Entscheidungen erklärt und die Leitungsrollen stärkt, sorgt für Stabilität. Wer hingegen nur auf Zahlen schaut, fördert Unsicherheit. Führung ist nicht nur das, was im Dienstplan passiert, sondern auch das, was in der Chefetage vorgelebt wird.

Wer heute neue Mitarbeitende gewinnt, hat erst die halbe Arbeit geschafft.

Führung ist Beziehungsarbeit

Pflege ist und bleibt Beziehungsarbeit, nicht nur gegenüber den Menschen, die wir versorgen, sondern auch im Miteinander der Teams. Gerade in der ambulanten Pflege, wo Abläufe eng getaktet und Teams oft dezentral organisiert sind, braucht es ein Klima des Vertrauens.

Wer miteinander spricht statt übereinander, wer Ideen zulässt und Fehler aushält, stärkt nicht nur die Zusammenarbeit, sondern auch die Qualität der Versorgung.

Doch Beziehungsarbeit endet nicht beim Team. Führungskräfte gestalten den Rahmen, in dem Menschen arbeiten, wachsen oder scheitern. Sie prägen, ob Mitarbeitende sich einbringen, ob sie gesehen werden, ob sie bleiben.

Führung in der Pflege heißt, für Menschen Verantwortung zu übernehmen. Es ist kein administrativer Akt, sondern ein zutiefst menschlicher Prozess.



Blick nach vorn: Worpsweder Skulptur als Sinnbild für Führung mit Haltung – hier findet im November das Seminar „Klar führen oder nett scheitern“ statt.

Gerade deshalb lässt sich Führung nicht an Tools oder Checklisten delegieren. Sie braucht Haltung, Zeit, Reflexion und den Willen, echte Verbindung zu ermöglichen. Wer das versteht, erkennt: Gute Pflege beginnt nicht bei Kunden, sondern bei der Art und Weise, wie wir miteinander arbeiten. Führung entfaltet Wirkung, wenn Menschen Haltung zeigen. Und genau deshalb ist Führung nie neutral. Sie schafft Kultur, bewusst oder unbewusst. Wer sich mit seiner Wirkung auseinandersetzt, öffnet den Raum für echte Entwicklung: im Team, in der Einrichtung und im gesamten Versorgungssystem.

Sinn ist kein Luxus

Viele Fachkräfte in der Pflege haben sich bewusst für diesen Beruf entschieden. Sie wollen helfen, gestalten, Gutes tun. Sie sagen: „Ich weiß, warum ich das mache.“ Wenn dieser Sinn im Alltag verloren geht, steigt die Unzufriedenheit. Gute Führung holt diesen Sinn zurück ins Bewusstsein, durch Anerkennung, Einbindung, Perspektive.

Das bedeutet nicht, dass alles harmonisch sein muss. Aber es bedeutet, dass Führung mehr ist als Verwaltung und ein Beitrag zu einer wirklich guten Pflege ist. Für die Menschen im Team. Für die Menschen zu Hause.

Praxisbeispiel: Wenn Führung Wirkung zeigt

Ein ambulanter Pflegedienst im ländlichen Raum führte ein wöchentliches Teamhuddle (kurzes Meeting) von 20 Minuten ohne Tagesordnung, rein zur Lagebesprechung ein. Bereits nach sechs Wochen berichtete die PDL von mehr Verlässlichkeit, klareren Absprachen und dem Gefühl, nicht mehr alles selbst tragen zu müssen. Führung beginnt oft mit kleinen Veränderungen – aber einer klaren Haltung.

Reflexion: Bin ich schon Führung?

- Weiß mein Team, wofür ich als Leitung stehe?
- Können neue Mitarbeitende bei uns ankommen oder tauchen sie einfach ein?
- Habe ich in den letzten vier Wochen ein „echtes Gespräch“ geführt?
- Gibt es Strukturen, die Orientierung geben, auch wenn ich nicht da bin?
- Wo verlasse ich mich auf Tools, wo nehme ich meine Führungsrolle bewusst wahr?

Digitalisierung: Kein Ersatz für Haltung

Pflegesoftware erleichtert den Alltag, aber sie ersetzt keine Führung. Tools können unterstützen, aber nicht zuhören, moderieren oder Entscheidungen treffen. Führung bleibt Beziehungsarbeit – gerade in digitalen Zeiten.

Führung bestimmt Qualität, nicht nur Organisation

In einer Zeit, in der Pflegeangebote zunehmend verglichen, bewertet und kritisch hinterfragt werden, spielt Führung auch in der Wahrnehmung nach außen eine Schlüsselrolle. Wie schnell ist jemand erreichbar? Wie klar werden Absprachen getroffen? Wie verbindlich erleben Angehörige das Team?

Führung prägt nicht nur die internen Prozesse, sondern auch das Bild, das Kundinnen, Kunden und Kooperationspartner:innen sich machen. Wer zuverlässig führt, schafft Vertrauen und dieses Vertrauen wirkt ökonomisch. Es beeinflusst Empfehlungsraten, reduziert Konflikte und sorgt für eine kontinuierlich gute Versorgung.

Zweites Praxisbeispiel: Führung neu organisiert

Ein mittelgroßer Anbieter führte nach mehreren personellen Umbrüchen ein internes Führungsduo ein: Eine Leitung übernahm das Tagesgeschäft, die andere fokussierte sich auf Strategie, Außenwirkung und Personalentwicklung. Anfängliche Skepsis wich schnell spürbaren Vorteilen: Mehr Klarheit, kürzere Entscheidungswege, zufriedenere Teams. Führung muss nicht alleine getragen werden, aber sie muss bewusst gestaltet sein.

Lernkultur ermöglichen und Fehler zulassen

Pflege ist ein dynamisches Arbeitsfeld. Es braucht Teams, die bereit sind zu lernen, zu reflektieren und neue Wege zu gehen. Doch das geht nur, wenn Führungskräfte eine Kultur

schaffen, in der „Fragen erlaubt und Fehler besprechbar“ sind. Wer Entwicklung will, muss Sicherheit bieten, nicht durch Kontrolle, sondern durch Klarheit und Rückhalt.

Lernkultur bedeutet nicht, alles durch Fortbildung zu lösen. Es bedeutet, offen zu bleiben für Rückmeldungen, Erfahrungen zu teilen und gemeinsam besser zu werden. Genau darin liegt oft der Unterschied zwischen Dienst nach Vorschrift und echter Entwicklung.

Haltung ist nicht delegierbar

Man kann vieles auslagern: Buchhaltung, Marketing, sogar Teile der Personalgewinnung. Aber eines lässt sich nicht delegieren: die eigene Haltung als Führungskraft. Sie prägt Entscheidungen, Kommunikation und Kultur. Wer sie kennt, lebt und überprüft, wird langfristig wirksam sein, auch in herausfordernden Zeiten.

Führen heißt nicht, alles im Griff zu haben. Es heißt, den Mut zu haben, den Raum für Entwicklung zu öffnen, für andere und für sich selbst.

Denn Pflege braucht keine Superheldinnen, aber Menschen, die Verantwortung übernehmen. Jetzt mehr denn je. 

TERMINTIPP

„Klar führen oder nett scheitern“ – genau darum geht es im zweitägigen Praxisseminar am 6. und 7. November 2025 in Wörpswede. Zwei Tage für alle, die Führung neu denken wollen, zwischen Künstlerkolonie und Führungsalltag. Mit Klarheit, Praxisbezug und Raum für Reflexion. Kein Methodenfeuerwerk, sondern ein Ort für Austausch, Impulse und Haltung. Teilnehmende reflektieren ihre Führungsrolle, entwickeln einen persönlichen Kompass und gehen mit konkreten Ideen zurück in den Pflegealltag.

www.holgerhegermann.de/seminare



Foto: privat

Holger Hegemann ist Unternehmensberater für Träger ambulanter und teilstationärer Pflegeeinrichtungen.

www.holgerhegermann.de



Foto: privat

Kerstin Münch ist systemische Beraterin und Coach (SG-zertifiziert) mit 25-jähriger Erfahrung.

www.kerstin-muench.de