

CNE Pflegemanagement

Certified Nursing Education

Aus Fehlern wird man klug!

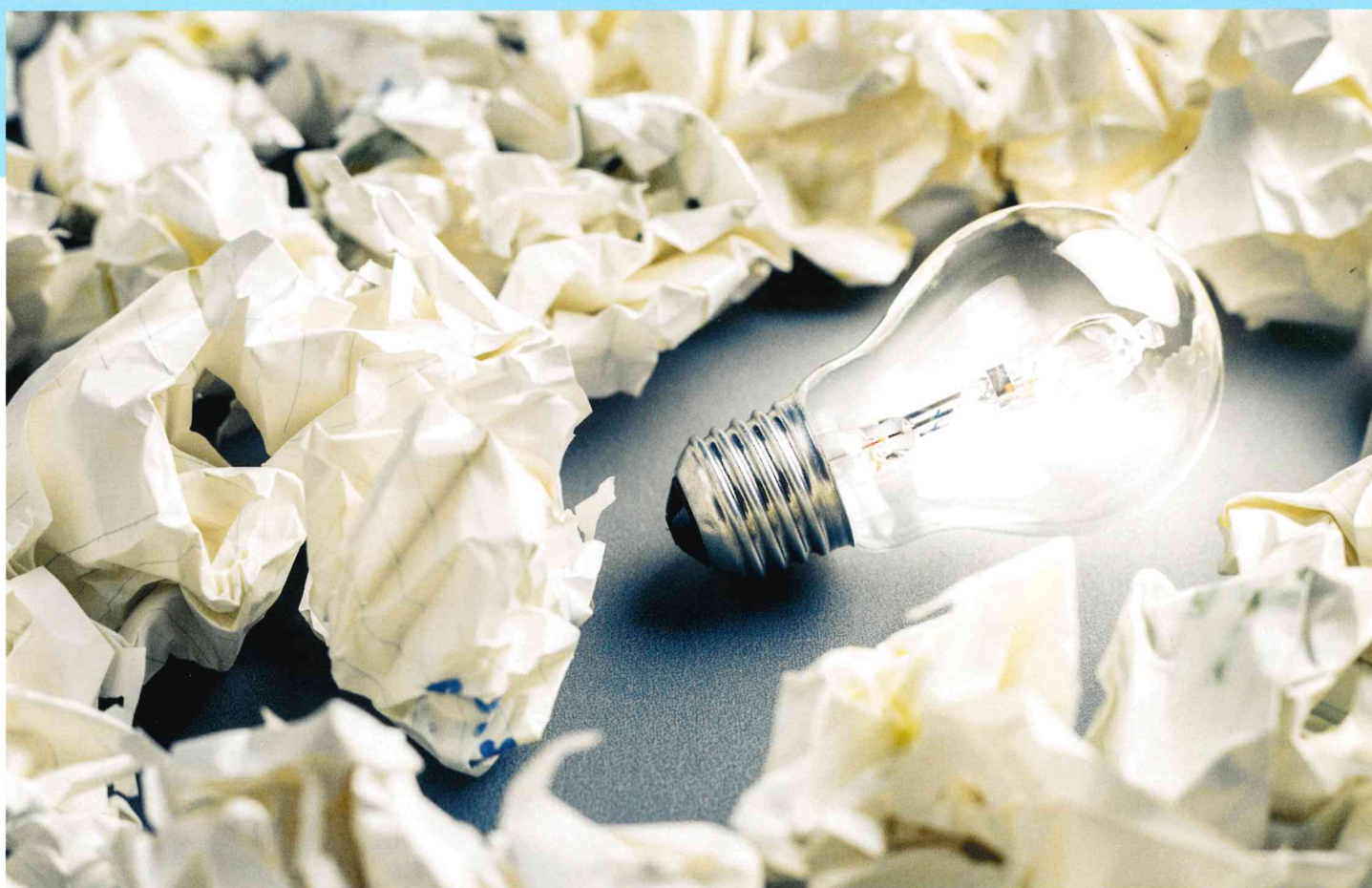
Aktuelle Rechtsprechung und Fallbeispiele

Zwischen Verantwortung und Risiko

Wie Führungskräfte gute Entscheidungen treffen

Auszubildende im Fokus

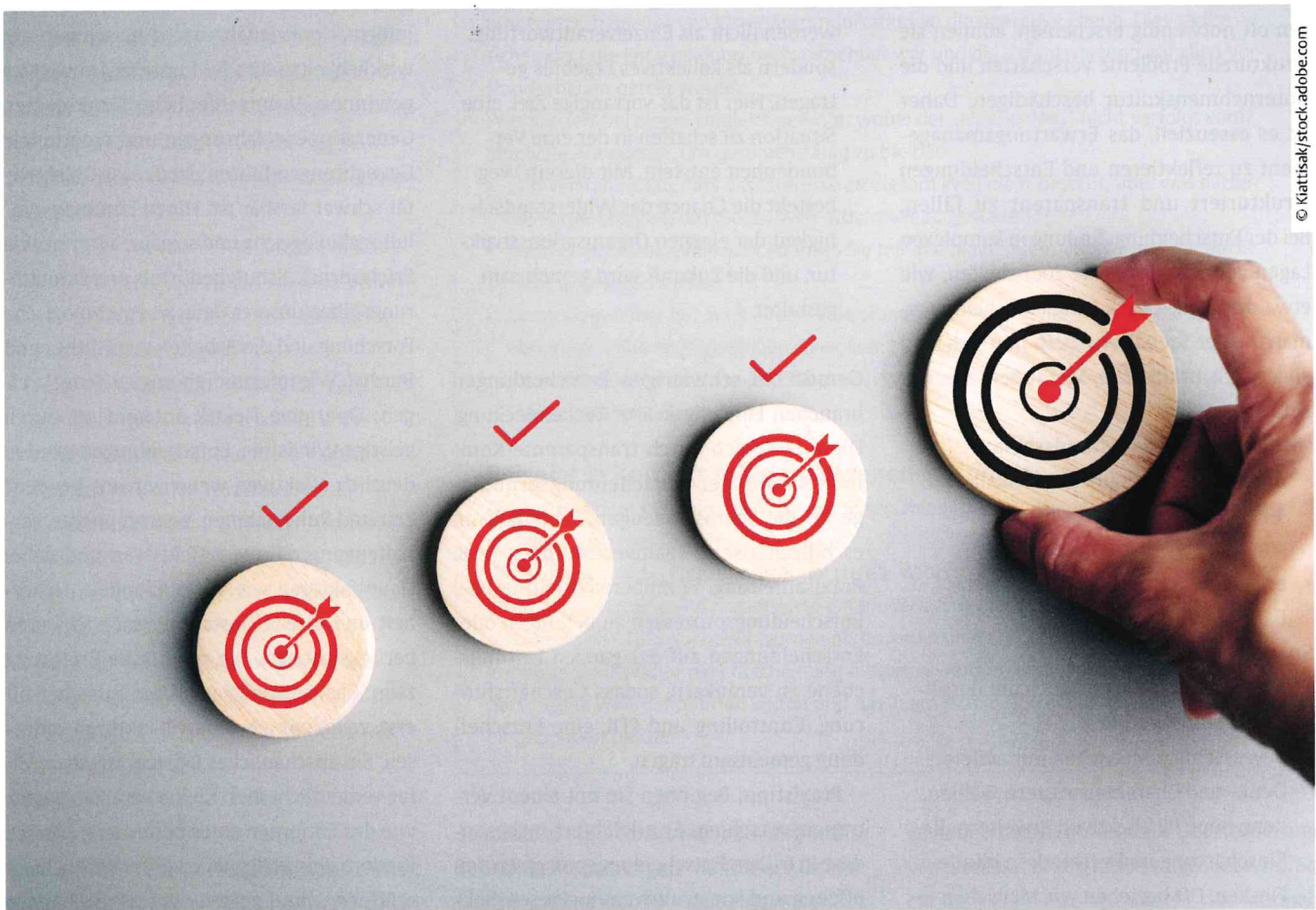
Wie zufrieden sind die Generalisten?



Zwischen Verantwortung und Risiko

Wie Führungskräfte gute Entscheidungen treffen

Gut entscheiden in Führungspositionen bedeutet, Intuition, rationale Analyse und Informationsverarbeitung miteinander zu verbinden. Essenziell dabei ist, nicht isoliert zu agieren und Erwartungen zu managen.



© Kiattisak/stock.adobe.com

— Führungskräfte im Pflegebereich stehen in einem konstanten Spannungsfeld: zwischen Fachlichkeit, ökonomischem Druck, Erwartungen von Mitarbeitenden und Angehörigen sowie ihrer ethischen Verantwortung für Patient*innen. Entschei-

dungen werden dabei nicht mehr rein fachlich, sondern zunehmend auch unter politischem, öffentlichem und wirtschaftlichem Erwartungsdruck getroffen. Besonders prekär: Entscheidungen, die langfristig richtig, aber kurzfristig unpopulär sind, werden oft

von Kolleg*innen nicht mitgetragen – weder von „oben“ noch von „unten“.

Praktische Methoden

Bei langfristigen Entscheidungen geht es meist um Themen wie Personalbindung

durch faire Beanspruchung, Qualitätsentwicklung, Implementierung wertorientierter Führungsprinzipien. Kurzfristige Entscheidungen umfassen zum Beispiel Reaktionen auf akuten Personalmangel, kurzfristige Dienstplananpassungen, schnelle Kostenreduktion. Die Herausforderung liegt im Spannungsverhältnis dieser Zeithorizonte. Während kurzfristige Lösungen oft notwendig erscheinen, können sie strukturelle Probleme verschärfen und die Unternehmenskultur beschädigen. Daher ist es essenziell, das Erwartungsmanagement zu reflektieren und Entscheidungen strukturiert und transparent zu fällen. Bei der Entscheidungsfindung in komplexen Lagen können klassische Tools helfen, wie etwa der Ethik-Check, eine Entscheidungsmatrix oder Szenarienarbeit, hilfreich sind aber auch praktische Methoden aus der Führungsrealität:

Intuition und Widerstandsskala:

- inneres Feedback über eine Skala von 1 (stimmig) bis 10 (massiver Widerstand)
- ergänzt rationale Methoden um das Bauchgefühl

Sparringspartner-Prinzip:

- Austausch mit Kolleg*innen auf derselben Hierarchiestufe
- Bewusst auch Menschen mit anderen Denk- und Charaktermustern wählen, denn neue Perspektiven erweitern die Einschätzung und verhindern blinde Flecken. Oft beziehen wir Menschen mit ähnlichen Denkmustern ein, da dies unsere Antwort eher bestärkt. Hier geht es um eine bewusst andere Einbindung

Entscheidungspause und kollektive Reflexion:

- bei Unsicherheit (großem Widerstand) Antwort kurzfristig zurückstellen (1–2 Tage)

- nächste Führungsebene einbeziehen, gemeinsam innerhalb kurzer Zeit Lösungen entwickeln
- Zielfrage: Dieses Thema kommt auf uns zu. Wie wollen wir dieses gemeinsam angehen? Oder: Wie halten wir unsere Berufsgruppe unter diesen Umstand zusammen?
- Ergebnis: Schwierige Entscheidungen werden nicht als Einzelverantwortung, sondern als kollektives Ergebnis getragen. Hier ist das vorrangige Ziel, eine Situation zu schaffen in der eine Verbundenheit entsteht. Mit diesem Weg besteht die Chance der Widerstandsfähigkeit der eigenen Organisationsstruktur, und die Zukunft wird gemeinsam gestaltet.

Gerade bei schwierigen Entscheidungen brauchen Führungskräfte Rückendeckung. Diese lässt sich durch transparente Kommunikation der Entscheidungsgrundlage an die Teams erzeugen. Zudem kann es hilfreich sein, Teamvertretungen (z. B. Praxisanleitung, Wohnbereichsleitung) bei Entscheidungsprozessen zu beteiligen oder Entscheidungen auf der ganzen Leitungsebene zu verankern, sodass Geschäftsführung, Controlling und PDL eine Entscheidung gemeinsam tragen.

Praxistipp: Beginnen Sie mit einem Vertrauensvorschuss. Er erleichtert insbesondere in frühen Entscheidungsprozessen den offenen und konstruktiven Austausch. Sollte dieses Vertrauen durch Täuschung gebrochen werden, gilt es die Situation klar der betreffenden Person zuzuordnen – nicht jedoch den weiteren Entscheidungsprozessen.

Intuition, Zeit und Ruhe

Unsere Gehirne sind permanent von Informationen umgeben – doch was genau eine

Information ist, entscheidet allein der Empfänger. Jedes kleine Informationsstück – Fakten, vermeintliche Fakten, Meinungen oder Erwartungen – löst Reaktionen aus. Die Intuition spielt hierbei eine zentrale Rolle: Sie entsteht aus der lebenslangen Verarbeitung und Speicherung von Erfahrungen und fungiert bei Entscheidungen wie ein Energiesparmodus für unser Gehirn. Die heutige Informationsvielfalt macht es schwer, ein wirklichkeitsnahes Bild unserer Umwelt zu gewinnen. Unterschiedliche Denkmuster, Generationenerfahrungen und emotionale Gewichtungen führen dazu, dass Objektivität schwer fassbar ist. Hinzu kommen evolutionsbiologische und soziale Faktoren, wie Erfolgsdruck, Schutzbedürfnis und Orientierungshilfen unseres Gehirns. Psychologische Forschung und die Arbeiten von Hüther und Burdy („Wir informieren uns zu Tode“) zeigen: Operative Hektik entsteht oft durch geistige Windstille. Entscheidungen werden deutlich effektiver, wenn wir uns bewusst Zeit und Ruhe nehmen, unsere inneren Verhaltensprogramme reflektieren und dabei Hauptfaktoren wie Verbundenheit, Sicherheit und eigene Gestaltungsmöglichkeiten berücksichtigen. Die praktische Erfahrung zeigt: Chancen und neue Wege entstehen oft erst, wenn wir gewohnte Strukturen verlassen. Ein anschauliches Beispiel aus dem Alltag verdeutlicht dies: Kleine Veränderungen, wie das Entfernen eines Bettgitters, können Kindern eine völlig neue Lebenswirklichkeit eröffnen – und zeigen, wie neue Chancen wahrgenommen werden können, wenn die Umgebung dafür offen ist. Führungskräfte sollten ihre Entscheidungen auf Basis von Intuition und rationaler Abwägung treffen, stets mit Fokus auf Vertrauen, Offenheit, Ehrlichkeit, Respekt und Integrität – wie es die Autoren Benneis und Lach in ihrem Buch „Emotional stark führen“ beschreiben.

Erwartungsmanagement

Außerdem essenziell für Entscheidungen ist ein gutes Erwartungsmanagement. Also der aktive und bewusste Umgang mit den Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen – das Steuern, Klären und ggf. Begrenzen dessen, was andere wie Mitarbeitende, Klient*innen, Angehörige, vorgesetzte Personen oder Kooperationspartner*innen realistisch erwarten können und dürfen. Das Ziel sollte sein, Vertrauen aufzubauen, Überforderung zu vermeiden und Konflikten vorzubeugen.

Schritte für wirksames Erwartungsmanagement:

- Klärung: Welche Erwartungen existieren? Von wem kommen sie (z.B. Bewohner*innen, Angehörige, Mitarbeitende, Politik, Kostenträger)?
- Abgleich mit Realität: Was ist realistisch leistbar – personell, rechtlich, wirtschaftlich? Was überschreitet unsere Kapazitäten oder Verantwortung?
- Kommunikation: frühzeitige, transparente Kommunikation von Möglichkeiten und Grenzen. Aktives Setzen realistischer Ziele statt reaktiv Handeln.
- Abstimmen und Aushandeln: Erwartungen gemeinsam gestalten, nicht nur reagieren. Dialog ist entscheidend – keine Einbahnstraße.

Fazit

Gut entscheiden in Führungspositionen bedeutet, Intuition, rationale Analyse und Informationsverarbeitung miteinander zu verbinden. Die Intuition entsteht aus lebenslang gespeicherten Erfahrungen und dient als „Frühwarnsystem“ für Entscheidungen. Gleichzeitig zeigt die Forschung, dass Informationsüberflutung und heterogene Perspektiven oft zu Unsicherheit führen – ein bewusstes Innehalten, Reflektieren und die Nutzung kollektiver Entscheidungs-

strukturen sind essenziell. Führungskräfte sollten Entscheidungen nie isoliert treffen: Durch Einbindung von Sparringspartnern, Teamvertretungen und höheren Führungsebenen entsteht kollektive Verantwortung, die sowohl die Qualität der Entscheidung als auch die Akzeptanz erhöht. Im Anschluss daran hilft Erwartungsmanagement, diese Entscheidungen nachhaltig zu tragen: Klare Kommunikation, Abgleich mit der Realität, Abstimmung und das bewusste Setzen von Grenzen sorgen dafür, dass Erwartungen

gesteuert werden und dass Überforderung vermieden und Vertrauen aufgebaut wird. So entsteht ein Führungshandeln, das rational, emotional fundiert und langfristig tragfähig ist – ohne sich rhetorisch zu verbiegen oder kurzfristigen Druck überzubewerten.



Martin Mengel, M.A., ist Geschäftsleitung des Vereins Zukunftsste Pflege e.V., Coach und Dozent für Führungskräfte in der Pflege.

Beispiel 1: Kurzfristige Tagespflege- oder Stationsschließung

Eine Tagespflege musste kurzfristig wegen Personalausfall geschlossen werden. Fachlich war dies notwendig, politisch jedoch heikel:

Die Leitung bezog Angehörige, Mitarbeitende und den Pflegestützpunkt in die Krisenkommunikation ein. Ein Ethik-Check wurde durchgeführt, mögliche Szenarien wurden analysiert, und die Entscheidung wurde gemeinsam im Leitungskreis getroffen. So konnte die Schließung transparent kommuniziert und als geteilte Verantwortung getragen werden.

Beispiel 2: Alleinige Entscheidung im Dreier-Vorstand

In einem Dreier-Vorstand stand eine wirtschaftlich relevante Entscheidung an, die schnell getroffen werden musste:

Die verantwortliche Führungskraft nutzte die Intuition und die Widerstandsskala, um die innere Zustimmung einzuschätzen, und führte einen kurzen Sparringaustausch mit den beiden Kolleg*innen durch. Nach einer gemeinsamen Reflexion wurde die Entscheidung umgesetzt, begleitet von klarer Kommunikation an die operative Ebene. Dies stellte sicher, dass die Entscheidung nachvollziehbar war und die Verantwortung auf allen Vorstandsebenen geteilt wurde.

Was passiert bei einem Ungleichgewicht, wobei der „eigene Weg“ nicht verfolgt wird? Mögliche Antworten, um Gesprächsfähig zu bleiben:

- „Ich verstehe jetzt, dass das Interesse an diesem Weg nicht besteht, aber was hätten Sie vorgeschlagen, um diesen Weg attraktiver zu gestalten?“
- Nach einem Nein: „Vielleicht könnten Sie mir in einiger Zeit erläutern, was genau Sie nicht angesprochen hat.“
- Unser Gegenüber hat auch einen Widerstand, also besser einen Weg für die Zukunft ebnen, als unbedingt gewinnen zu wollen: „Sie haben absolut recht, denn es scheint noch nicht der beste Zeitpunkt für diesen Weg gekommen zu sein, und ich schätze die Ehrlichkeit zum Thema.“

Beispiel 3: Konflikt mit dem eigenen Leitungsteam

Es kam zu einem Führungskonflikt, weil unterschiedliche Prioritäten zwischen der Leitung und dem Team bestanden:

Die verantwortliche Führungskraft nutzte die Widerstandsskala, reflektierte die eigenen intuitiven Bedenken und organisierte ein moderiertes Teamgespräch. Szenarien wurden diskutiert, Vor- und Nachteile wurden abgewogen und eine gemeinsame Lösung wurde entwickelt. So konnte die Entscheidung getragen werden, da sie nicht als eine rein persönliche wahrgenommen wurde und das Team sich in den Entscheidungsprozess eingebunden fühlte.