

POSITIONSPAPIER

Gute Führung in der Pflege ist unerlässlich

Das Pflegemanagement spielt eine entscheidende Rolle in der Leitung und Organisation von Krankenhäusern, Rehabilitationskliniken und Pflegeeinrichtungen. Es beeinflusst maßgeblich die Qualität der Pflege, die Arbeitsbedingungen der Pflegefach- und -assistenzpersonen und die Zufriedenheit der Patient:innen, wie in internationalen Studien untersucht wurde (Akter et al., 2019; Bradford et al., 2023; Senek et al., 2020). Angesichts des demografischen Wandels und der steigenden Anforderungen an die Pflege ist eine effiziente und zukunftsorientierte Führung unerlässlich.

Eine zentrale Komponente moderner Pflegemanagementstrategien ist die transformative Führung. Transformative Führungskräfte inspirieren und motivieren ihre Mitarbeitenden, über sich hinauszuwachsen und sich aktiv an Veränderungsprozessen zu beteiligen. Sie fördern eine offene Kommunikation, setzen klare Visionen und unterstützen ihre Teams dabei, innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen zu entwickeln (Lavoie-Tremblay et al., 2015; Magbity et al., 2020).

Als Rückgrat jeder Pflegeeinrichtung – unabhängig davon, ob es sich um Akutpflege, Rehabilitationskliniken oder Langzeitpflege handelt – stellt das Pflegemanagement sicher, dass Pflegefachpersonen optimal eingesetzt werden, um eine gute Versorgung sicherzustellen und Pflegebedürftigkeit zu vermeiden oder zu verzögern. Eine fachlich hohe Qualifizierung und kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden sichert die Pflegequalität nachhaltig, fördert die berufliche Zufriedenheit und den Verbleib im Pflegeberuf (Koch & Weber, 2023; Köstler et al., 2022).

Die Sicherung von Fachkräften ist eine der größten Herausforderungen des Pflegemanagements. Aufgrund des demografischen Wandels wird die Verfügbarkeit von Fachkräften abnehmen, während die Anforderungen an die Pflege steigen (PricewaterhouseCoopers, 2022). Denn es wird zukünftig mehr pflegebedürftige Menschen geben, die wiederum häufiger komplexe und hochkomplexe Pflegeprobleme aufweisen. Das Pflegemanagement kann entscheidenden Einfluss auf die Fachkräftesituation nehmen, indem allen beteiligten Führungsebenen in den Organisationen deutlich wird, dass die Ressource Pflege ein wertvolles Element ist und eine gute Führung dazu beiträgt, diese langfristig zu sichern.

Die Bundesarbeitsgemeinschaft Pflegemanagement im Deutschen Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) fordert die Kolleg:innen im Pflegemanagement auf, eine gute Führung in der Pflege zu leben und folgende Punkte zu beachten sowie entsprechende Maßnahmen zu etablieren:

1. Kommunikation und Haltung als Grundvoraussetzung

Eine offene und respektvolle Kommunikation auf allen Ebenen – sowohl innerhalb des Pflegeteams als auch zwischen verschiedenen Berufsgruppen – ist von zentraler Bedeutung. Regelmäßige Meetings, Feedback-Runden und transparente Kommunikationskanäle stärken das gegenseitige Vertrauen und

fördern eine kooperative Arbeitsatmosphäre. Eine Führungskultur, die auf Vertrauen und Respekt basiert, schafft ein positives Arbeitsklima und motiviert die Mitarbeitenden. Führungskräfte sollten dabei als Vorbilder agieren und eine offene, wertschätzende sowie transparente Kommunikation vorleben.

Auch die Haltung des Pflegemanagements sollte auf Wertschätzung aufbauen. In Zeiten, in denen interkulturelle Zusammenarbeit zum Alltag gehört, ist die Sicherstellung einer qualitativ hochwertigen Versorgung ohne internationale Pflegepersonen kaum vorstellbar. Diese Kolleg:innen bereichern die Pflegepraxis mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen. Das Pflegemanagement kann ein starkes Zeichen für Weltoffenheit setzen, indem es durch Vorbildfunktion überzeugt und sich dem ICN-Ethikkodex verpflichtet sieht. Dazu gehört, im Alltag rassistischkritisch zu handeln, leicht zugängliche Ansprechpersonen bereitzustellen und aktive Aufklärungsarbeit zu leisten.

2. Selbstwirksamkeit und Selbstpflege der Mitarbeitenden fördern

Die Stärkung der Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden, beispielsweise durch Fort- und Weiterbildungen oder durch Mitgestaltungsmöglichkeiten und Karriereoptionen, fördert ihre Motivation und Zufriedenheit. Empowerment bedeutet, den Pflegefachpersonen mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiheit zu geben, um ihre berufliche Autonomie zu stärken. Ein positives Sprechen über den Pflegeberuf und die Hervorhebung der positiven Aspekte des Berufs steigern die Attraktivität des Pflegeberufs. All das kann dazu beitragen, mehr junge Menschen für den Pflegeberuf zu gewinnen.

3. Neue Organisationsstrukturen aufbauen

Der Einsatz von Kennzahlen und Qualitätsindikatoren ist essenziell, um die Pflegequalität messbar zu machen und kontinuierlich zu verbessern. Wichtige Indikatoren umfassen pflegespezifische Qualitätskennzahlen, Mitarbeitendenbefragungen zur Arbeitszufriedenheit sowie Patient:innenbefragungen zur Pflegequalität (Benchmarkinitiative Pflege, 2024). Ebenso spielen Kennzahlen zum Personaleinsatz eine zentrale Rolle. Die Pflegepersonal-Regelung (PPR 2.0) sollte als internes Steuerungsinstrument dienen, da sie dem Pflegemanagement eine fundierte Grundlage bietet, um das Leistungsgeschehen zu überblicken. Transparenz in Bezug auf diese Kennzahlen gegenüber den Mitarbeitenden ist dabei von großer Bedeutung.

Die Interessen der Pflege sollten auf Führungsebene vertreten sein, um eine optimale strategische Ausrichtung zu gewährleisten. Ein Pflegemanagement auf Augenhöhe mit der ärztlichen und der kaufmännischen Leitung ist dafür unerlässlich. Pflegefachpersonen müssen aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, um ihre Perspektiven und Erfahrungen einzubringen. Dies fördert nicht nur die Qualität der Entscheidungen, sondern stärkt auch die gesamte Organisation.

4. Strategieentwicklung ist unverzichtbar

Eine fundierte und langfristig ausgerichtete Strategieentwicklung ist essenziell, um das Pflegemanagement zukunftssicher aufzustellen und um auf kommende Herausforderungen vorbereitet zu sein. Dabei gilt es, aktuelle Trends und Entwicklungen konsequent zu analysieren und in die Planung einzubeziehen. Zu den zentralen Themen gehören die Erweiterung der pflegerischen Kompetenzen, die konsequente Umsetzung des Pflegeprozesses als pflegerische Vorbehaltsaufgabe gemäß dem

Pflegeberufegesetz sowie die fortschreitende Akademisierung der Pflegeberufe.

Die Digitalisierung gewinnt zunehmend an Bedeutung, auch im Hinblick auf die Einführung telemedizinischer und telepflegerischer Angebote. Diese Technologien bieten nicht nur neue Möglichkeiten zur Versorgung, sondern erfordern auch gezielte Schulungen und Anpassungen der Arbeitsprozesse. Zudem rückt die Entwicklung und Implementierung innovativer Pflegekonzepte immer stärker in den Fokus, um den steigenden Anforderungen durch demografische Veränderungen und den Fachkräftemangel gerecht zu werden.

Ein strategischer Ansatz, der all diese Faktoren berücksichtigt, ermöglicht es, die Pflege zukunftsorientiert zu gestalten. Dabei sind regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen der Strategie entscheidend, um flexibel auf neue Herausforderungen reagieren zu können.

5. Arbeitszeitmodelle und Dienstplanung flexibilisieren

Effektive Strategien zur Vermeidung von Personalausfällen sind essenziell, um eine kontinuierliche Pflege zu gewährleisten und das Personal vor Überlastung zu schützen. Dazu zählen flexible Maßnahmen wie die Einrichtung eines Springerpools, die Entwicklung konkreter Ausfallkonzepte sowie die Einführung von Einsparprämien, um kurzfristige Engpässe besser abzufangen.

Gleichzeitig sind planbare und zukunftsorientierte Arbeitszeitmodelle von zentraler Bedeutung. Angebote wie flexible Teilzeitarbeit, die Berücksichtigung individueller Dienstplanwünsche und anpassbare Schicht- sowie Arbeitszeiten ermöglichen es Mitarbeitenden, ihren beruflichen Alltag besser mit ihrem Lebensrhythmus zu vereinbaren. Solche Ansätze fördern nicht nur eine verbesserte Work-Life-Balance, sondern tragen auch dazu bei, langfristig gesundheitliche Belastungen zu reduzieren und das Risiko von Erkrankungen zu minimieren.

6. Skill- und Grade-Mix muss auch die Akademisierung einbeziehen

Ein ausgewogener Qualifikationsmix verbessert die Effizienz und Qualität der Pflege. Akademisch ausgebildete Pflegefachpersonen bringen wertvolle Kenntnisse und Fähigkeiten mit, die das Pflegeteam bereichern. Advanced Practice Nurses (APN) können beispielsweise spezialisierte Aufgaben übernehmen und zur Verbesserung der Pflegequalität beitragen. Pflege(fach)assistent:innen können einfache pflegerische Tätigkeiten übernehmen und zur Entlastung beitragen, während Pflegefachpersonen sich auf komplexere Aufgaben konzentrieren. (DBfK 2024, DBfK 2021).

Das BAPID-Projekt (Bildungsarchitektur der Pflege in Deutschland) bietet eine innovative Struktur für Pflegekarrieren, indem es eine flexible Bildungsarchitektur mit klar definierten Karrierestufen von der Pflegeassistenz bis zur Advanced Practice Nurse (APN) schafft. Sowohl vertikale als auch horizontale Karriereentwicklungen werden dadurch gefördert (Gahlen-Hoops & Genz, 2024).

7. Lebenslanges Lernen und Karriereplanung sind unerlässlich

Lebenslanges Lernen und die Förderung unterschiedlicher Karrierewege sind entscheidend für die

berufliche Entwicklung und Zufriedenheit von Pflegefachpersonen. Um den Pflegefachpersonen die Möglichkeit zu geben, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten ständig zu erweitern, sollten gezielte Fort-, Weiterbildungs- und Studienprogramme angeboten werden. Eine frühzeitige und verbindliche Karriereplanung ist ebenso wichtig, um den Mitarbeitenden klare berufliche Perspektiven zu bieten. Dies stärkt nicht nur die Mitarbeitendenbindung, sondern trägt auch zur Professionalisierung der Pflege bei.

8. Berufsnachwuchs im Pflegemanagement qualifizieren

Auch im Pflegemanagement fehlen zunehmend hochqualifizierte und charismatische Führungspersonen. Ein Studium bzw. eine akademische Ausbildung ist auf allen Ebenen im Pflegemanagement – beginnend bei (stellvertretenden) Stations- und Wohnbereichsleitungen – angezeigt, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden und eine professionelle Führungskultur zu etablieren. Ein Heimleiterschein kann kein Studium ersetzen. Eine gute Qualifizierung im Pflegemanagement fördert ein tieferes Verständnis für komplexe organisatorische und pflegerische Herausforderungen. Die Motivation für eine Managementkarriere sollte auf dem Wunsch nach guter Qualifizierung und Übernahme von Verantwortung basieren; entsprechend dieser Motivation sollte der Berufsnachwuchs sozialisiert sein. Hierfür bieten sich natürlich Förder- und Mentoringprogramme für den Pflegemanagementnachwuchs mittels strukturierter Programme an.

Politische Forderungen des DBfK

Ein starkes und gut strukturiertes Pflegemanagement ist essenziell für die Sicherstellung einer hohen Pflegequalität und die Förderung der Zufriedenheit von Mitarbeitenden. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Profession Pflege – auch mit den Herausforderungen in der Zukunft – gut aufgestellt ist und den wachsenden Anforderungen gerecht wird. Der DBfK stellt folgende Forderungen an die Entscheidungsträger:innen, um die Rahmenbedingungen für eine gute Führung in der Pflege zu sichern:

- **Gleichberechtigung des Pflegemanagements:** Das Pflegemanagement muss gesetzlich in den Landeskrankenhausgesetzen in allen Bundesländern als gleichrangiges Mitglied in der Betriebsleitung angesiedelt sein. Dies gilt gleichermaßen für die Beteiligung vom Pflegemanagement in den Geschäftsleitungen der Einrichtungen aus dem SGB XI. Die Bedeutung des Pflegemanagements wird dadurch auf politischer, gesellschaftlicher und organisatorischer Ebene stärker anerkannt und gefördert.
- **Verbesserte Arbeitsbedingungen:** Das Pflegemanagement kann nur dann adäquat agieren, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Dafür braucht es eine verbindliche und am Pflegebedarf orientierte Personalbemessung in allen Sektoren, die vollständig refinanziert ist. Für den akutstationären Bereich ist das die PPR 2.0 mit den assoziierten Instrumenten und für den Langzeitpflegebereich das PeBeM-Verfahren. Diese Verfahren müssen mit öffentlichen Geldern und in pflegewissenschaftlich arbeitenden Strukturen weiterentwickelt werden. Für weitere Pflegesettings, wie zum Beispiel Reha-Kliniken und die ambulante Pflege, müssen passende Verfahren entwickelt werden.

- **Akademisierung des Pflegemanagements:** Die Akademisierung des Pflegemanagements muss gefördert werden, um eine professionelle und qualitativ hochwertige Führung sicherzustellen. Dies beinhaltet die Förderung von Studiengängen im Bereich Pflegemanagement (insbesondere auf Masterniveau) sowie eine gesetzlich verpflichtende Akademisierung für die Pflegedienstleitung/Pflegedirektion und eine stetig steigende Akademisierungsquote im mittleren Management. Die Verpflichtung zur Einhaltung liegt bei den Trägern der Einrichtungen und die Erfüllung muss nachgewiesen werden.
- **Registrierungs- und Fortbildungspflicht:** In allen Bundesländern ohne Pflegekammer muss eine verpflichtende Registrierung von Pflegefachpersonen auf allen Qualifikationsniveaus erfolgen. Der Nachweis von jährlichen Pflichtfortbildungsstunden ist elementar damit verknüpft.
- **Digitalisierung und Innovation:** Die Digitalisierung und Einführung innovativer Technologien in der Pflege muss über das Krankenhauszukunftsgesetz hinaus und auch in anderen Pflegesettings gefördert werden. Dazu braucht es Förderprogramme und anteilige Fördertatbestände, die explizit auf die Pflege ausgerichtet sind. Zielsetzung muss eine tatsächliche Entlastung, Entbürokratisierung und eine pflegefachliche Professionalisierung sein, um die Versorgungsqualität der Bevölkerung auch langfristig sichern zu können.
- **Pflegebildung von morgen:** Die Forderungen aus dem Projekt „Bildungsarchitektur der Pflege in Deutschland (BAPID)“ zur Anschlussfähigkeit und Anerkennung der Pflegeausbildungen sind schnellstmöglich umzusetzen.

Bundesarbeitsgemeinschaft Pflegemanagement und Bundesvorstand

Berlin, April 2025

Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) – Bundesverband e. V.

Alt-Moabit 91 | 10559 Berlin | Telefon: +49 (0)30-2191570 | E-Mail: dbfk@dbfk.de | www.dbfk.de

Literatur und weiterführende Informationen

Akter, N., Akter, M. & Turale, S. (2019). Barriers to quality of work life among Bangladeshi nurses: a qualitative study. *International Nursing Review*, 66(3), 396–403. Online unter: <https://doi.org/10.1111/inr.12540> (zuletzt am 02.09.2024).

Benchmarkinitiative Pflege (2014). Pflegesensitive Indikatoren. Online unter: https://www.bqs.de/default-wAssets/docs/konzept/BIN_Pflege_Kennzahlen_Informationsblatt_2024-06-26_v1-0.pdf (zuletzt am 02.09.2024).

Bradford, N., Moore, E., Taylor, K., Cook, O., Gent, L., Beane, T., Williams, N., Alexander, K., Pitt, E., Still, J., Wellard, C., McErlean, G., Kirk, D., Monterosso, L., McCarthy, A., Lokmic-Tomkins, Z., Balson, J.,

Positionspapier: Gute Führung in der Pflege ist unerlässlich

- Gates, P., Cummings, M., White, K. (2023). The cancer nursing workforce in Australia: a national survey exploring determinants of job satisfaction. *BMC Nursing*, 22(1). Online unter: <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01629-7> (zuletzt am 02.09.2024).
- Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (2025): Positionspapier Rolle des Pflegemanagements zur Etablierung von Advanced Practice Nurses (APN) Online unter: https://www.dbfk.de/media/docs/newsroom/dbfk-positionen/Positionspapier_Rolle-des-Pflegemanagements-zur-Etablierung-von-Advanced-Practice-Nurses_022025.pdf (zuletzt am 03.04.2025).
- Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (2021) Positionspapier Skill-Grade-Mix im Krankenhaus. Online unter: https://www.dbfk.de/media/docs/newsroom/dbfk-positionen/Positionspapier_Skill-Grade-Mix-2021.pdf (zuletzt am 02.09.2024).
- Gahlen-Hoops, W., Genz, K. (2024): BAPID Bildungsarchitektur der Pflege in Deutschland - Bestandsaufnahme und Empfehlungen für die Pflegebildung von morgen (Vorabpublikation): Online unter: https://deutscher-pflegerat.de/download/bapid_i_onepager_final.pdf (zuletzt a am 02.09.2024).
- International Council of Nurses (2024): Resolving the Global Nurse Migration Crisis for Resilient, Equitable Healthcare. Online unter: https://www.icn.ch/sites/default/files/2024-06/Letter%20to%20G20%20Migration%20%20June%202024_FINAL.pdf (zuletzt am 02.09.2024).
- Koch, M. & Weber, R. A. (2023). Mehr Exzellenz in der Pflege. *CNE Pflegemanagement*, 10(04), 4–9. Online unter: <https://doi.org/10.1055/a-2099-2054> (zuletzt am 02.09.2024).
- International Council of Nurses (2021): ICN-Ethikodex für Pflegefachpersonen. Online unter: <https://www.dbfk.de/de/dbfk/Ethikkodex.php> (zuletzt am 02.09.2024).
- Köstler, C., Kuhlmeier, A. & Scupin, O. (2022). Aus-, Fort- und Weiterbildung beeinflussen den Verbleib im Gesundheits- und Krankenpflegeberuf. *Pflege*. Online unter: <https://doi.org/10.1024/1012-5302/a000905> (zuletzt am 02.09.2024).
- Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L. & Austin, S. (2015). Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal Of Advanced Nursing*, 72(3), 582–592. Online unter: <https://doi.org/10.1111/jan.12860> (zuletzt am 02.09.2024).
- Magbity, J., Ofei, A. & Wilson, D. (2020). Leadership Styles of Nurse Managers and Turnover Intention. *Hospital Topics*, 98(2), 45–50. Online unter: <https://doi.org/10.1080/00185868.2020.1750324> (zuletzt aufgerufen am 02.09.2024).
- PricewaterhouseCoopers (2022): Fachkräftemangel im Gesundheitswesen: Wenn Pflege selbst zum Pflegefall wird. Online unter: <https://www.pwc.de/de/gesundheitswesen-und-pharma/fachkraeftemangel-im-deutschen-gesundheitswesen-2022.html> (zuletzt am 02.09.2024).
- Senek, M., Robertson, S., Ryan, T., King, R., Wood, E., Taylor, B. & Tod, A. (2020). Determinants of nurse job dissatisfaction - findings from a cross-sectional survey analysis in the UK. *BMC Nursing*, 19(1). Online unter: <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00481-3> (zuletzt am 02.09.2024).