

Pflegemanagement im Wandel der Arbeitskultur – Exzellenz im Pflegemanagement

Marie-Luise Gaßmann

Geschäftsführende Gesellschafterin
Business Academy Marburg GmbH





Warum muss Pflegemanagement neu gedacht werden?

- Pflege steht nicht nur vor einem Fachkräfteproblem, sondern vor einem **Führungs- und Kulturproblem**
- Arbeitskultur ist zum *strategischen Steuerungsinstrument* geworden
- Exzellentes Pflegemanagement = entscheidender Hebel für Bindung, Qualität und Zukunftsfähigkeit
- *Warum gehen gute Pflegekräfte – und warum bleiben sie?*

Agenda

**01 Wandel der Arbeit -
New Work-Ansatz**

**02 Führungsverständnis
im Wandel**

**03 Interprofessionelles
Management**

**04
Forschungserkenntnisse**

05 Aktuelle Forschung

06 Ausblick

“New Work basiert auf (kollektiver) Führung und nicht auf (individuellen) Führungskräften” (Merke et.al.)

Wandel der Arbeit - Der New Work-Ansatz

Grundprinzip „individuelle Selbstbestimmung“ auf der persönlichen Ebene des Individuums	Grundprinzip „kollektive Selbstbestimmung“ auf der sozialen Ebene von Teams und Organisationen
1. Bedürfnisorientierung	8. Teamarbeit
2. Sinnstiftung	9. Vertrauens-Beziehungen
3. Selbstverantwortung	10. Kommunikation
4. Kompetenzen und Stärken	11. Entscheidungsautonomie
5. Selbstreflexion (Selbstbild)	12. Transparenz
6. Positives Menschenbild	13. Lernen und Verändern
7. Mindset (Weltbild)	14. Verantwortungs-Hierarchie

Führungsverständnis im Wandel – von Steuerung zu Beziehung

*Exzellenz im Pflegemanagement
zeigt sich weniger im
Organigramm, sondern im
Führungsverhalten im Alltag.*

Moderne Führungsansätze:

- *Transformationale & relationale Führung*
→ Sinn, Vertrauen, Beteiligung, Entwicklung
- *Authentische Führung*
→ Haltung, Glaubwürdigkeit, Präsenz
- Abkehr von rein hierarchisch-kontrollierender Führung
- Führung wirkt über **Beziehungen**, nicht über Anweisungen





Interprofessionelles Management: Führung über Berufsgrenzen hinweg

- Pflegeführung findet heute **nicht mehr isoliert**, sondern im interprofessionellen Kontext statt
- Konfliktpotenzial entsteht weniger fachlich als kulturell

Zentrale Punkte in der Interprofessionalität:

- Gemeinsames Führungsverständnis zwischen Pflege, Medizin, Therapie
- Führung als Übersetzungs- und Vermittlungsleistung
- Psychologische Sicherheit als Grundlage für Zusammenarbeit

Exzellentes Pflegemanagement schafft Räume für Kooperation – nicht Konkurrenz.



Erkenntnisse aus der Anwenderforschung

Projektübersicht 2014-2020



Zukunftsfähige Personalentwicklungsstrukturen in den Kreiskliniken Lörrach -
wertorientiert, interkulturell und multiprofessionell – 170 TN



Vernetzte Personalentwicklungsstrukturen im Krankenhaus: Kommunikation +
Information = Organisation - 190 TN



KAA 4.0 – Digitale Inklusion – 300 TN



Personalentwicklung und Veränderungen im Krankenhaus - Branchentransfer und
Netzwerken, städtisches Krankenhaus Kiel & Klinikum Gütersloh – 220 TN

Projektübergreifendes Evaluationsdesign



PERSONAL- UND
ORGANISATIONSENT-
WICKLUNG



ÜBERFACHLICHE
THEMENSCHWERPUNKTE



INTERPROFESSIONELLE
LERNGRUPPEN (70%
/30%)



PRÄ-POST-BEFRAGUNGEN
MIT EXPERTENINTERVIEWS

Erkenntnisse aus der Anwendungsforschung: 7 Thesen der Forschung

These 1: Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte

These 2: Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit im Veränderungsprozess

These 3: Motivation und Einbezug der Mitarbeitenden

These 4: Kommunikation und Transparenz

These 5: Aktive Einbindung der Mitarbeitenden (Experten)

These 6: Fehlerkultur als Kernelement einer Innovationskultur

These 7: Gemeinsamkeit und Vertrauen (hierarchie- und berufsgruppenübergreifend)

Projekte in der aktuellen Forschung



- Be.the.change. – ZfP auf dem Weg zu einer resilienten & selbstorganisierten Arbeitskultur – 300 TN
- #GROSSESbewegen – Kollektive Teilzeitführung & -verantwortung der Gesundheit Nord gGmbH, Klinikverbund – 500 TN
- New Work in den WKE – von Empowerment zu New Work – 570 TN

Schwerpunkte/Annahmen der aktuell laufenden Forschung

Teamleistung:

- Wenn Mitarbeitende aktiv an gemeinsamen Reflexionsprozessen teilnehmen, verbessert sich ihre Fähigkeit zur zielgerichteten Zusammenarbeit im Team.

Teamlebensfähigkeit & Multiprofessionalität:

- Ein hoher Grad an interprofessioneller Zusammenarbeit stärkt das Zugehörigkeitsgefühl und fördert den respektvollen Umgang im multiprofessionellen Setting.

Teamfunktion & Selbstverantwortung:

- Teams, in denen die Rollen und Ziele klar kommuniziert werden, zeigen eine höhere Bereitschaft zur Selbstverantwortung im Alltag.

Individuelle Entwicklung & Kompetenz:

- Die Teilnahme am Projekt trägt zur Weiterentwicklung individueller Kompetenzen bei und erhöht die Bereitschaft, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten.



Teamleistung

- Mitarbeitende erleben ihre Zusammenarbeit tendenziell fokussierter.
- Die Einschätzung zur gemeinsamen Zielerreichung verbessert sich.

Teamlebensfähigkeit und Multiprofessionalität

- Mitarbeitende bewerten ihre multiprofessionelle Kooperation zukunftsfähiger.

Teamfunktion und Selbstverantwortung

- Verantwortungsübernahme und Abläufe im Team werden tendenziell positiver eingeschätzt.
- Selbstverantwortung im Teamalltag nimmt deutlich zu.

Individuelle Entwicklung und Kompetenz

- Die persönliche Kompetenzentwicklung beschleunigt sich.
- Mitarbeitende nehmen ihre persönliche Kompetenzentwicklung positiver wahr.

Was sagen die Trends in Bezug auf Führungsformen und -modelle

Teamentleistung & Führungsmodell

- Sehr hohe Zustimmung zu „Es ist uns wichtig, dass wir als Team sehr gut arbeiten“ spricht für ein Führungsmodell, das Teamperformance und gemeinsame Verantwortung stark betont.

Führungsformen im Alltag

- dialogische, mitarbeiterorientierte Führungsformen

Selbstverantwortung & Shared Leadership

- Shared Leadership-Elemente (z. B. geteilte Verantwortung, kollektive Reflexion) können im Alltag verankert werden
- Führung wird als Beziehungs- und Entwicklungsarbeit im Team verstanden

Veränderungsbereitschaft & Rollenbild Führung

- entwicklungsorientiertes Führungsmodell

Zukünftige Erwartungen für exzellentes Pflegemanagement

- Führung gestaltet Kultur, nicht nur Prozesse
- Führung wird kollektiv
- Interprofessionelle Zusammenarbeit wird Führungsaufgabe
- Haltung schlägt Hierarchie – Beziehung entscheidet



„Neue Führungsmodelle entfalten ihre Wirkung nur, wenn wir lebenslanges Lernen als Standard verstehen, Menschen aktiv für Bildung begeistern, eine partizipative Kultur pflegen, Personalentwicklung konsequent strategisch ausrichten und Verantwortung sichtbar mit den Teams teilen.“

Vielen Dank.

Marie-Luise Gaßmann



Quellen

- Bechtel, P., Smerdka-Arhelger, I., & Lipp, K. (Hrsg.). (2017). *Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe* (2. Aufl.). Springer.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., & Stafford, E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19–60.
- Gilbert, J., Yan, J., & Hoffman, S. J. (2010). A WHO report: Framework for action on interprofessional education and collaborative practice. *Journal of Allied Health*, 39(3), 196–197.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). Authentic leaders' impact on the organization, and their nurses' work environments. *Journal of Nursing Administration*, 39(12), 526–533.
- Merke, P. (Hrsg.). (2025). *New Work in Healthcare*. 2. Auflage. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Reeves, S., Lewin, S., Espin, S., & Zwarenstein, M. (2010). *Interprofessional teamwork in health and social care*. Blackwell Publishing Ltd.
- Reeves, S., Pelone, F., Harrison, R., Goldman, J., & Zwarenstein, M. (2017). Interprofessional collaboration to improve professional practice and healthcare outcomes. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 6.
- Wong, C. A., Laschinger, H. K. S., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889–900.

Kontakt

Business Academy Marburg GmbH

Neue Kasseler Straße 62b, 35039 Marburg

Mail: m-l.gassmann@academy-marburg.de

Telefon: 06421-165860

www.academy-marburg.de