

Führungsimpulse 2026

Tipps, Tricks & Erfahrungen
der AG Nachwuchs Pflegemanagement

Eine Arbeitsgruppe des Bundesverband Pflegemanagement e. V.



Nachwuchs
Pflegemanagement.

Stark für die Pflege.
Stark für die Zukunft.

Keine Informationen mehr verpassen: Alle berufspolitischen Nachrichten und dein Management Netzwerk direkt in deiner App: kompakt, aktuell und jederzeit verfügbar!

Der Bundesverband Pflegemanagement e.V. setzt künftig auf eine neue digitale Plattform, um die Kommunikation und Vernetzung seiner Mitglieder zu stärken: die Socie-App. Mit ihr werden Informationen, Veranstaltungen und Arbeitsergebnisse künftig schneller und übersichtlicher zugänglich. Die Anwendung ist sowohl für iOS als auch Android verfügbar und ermöglicht einen direkten Zugang zu den wichtigsten Inhalten des Verbands. Über Push-Benachrichtigungen werden Mitglieder sofort über neue Termine, relevante Dokumente oder aktuelle Nachrichten informiert. So geht keine Information mehr im Posteingang unter. Unsere Mitglieder können sich schnell einen Überblick über die Aktivitäten der Arbeitsgruppen verschaffen, sich gezielt vernetzen und eigene Beiträge einbringen. Mit der Socie-App macht der Verband einen entscheidenden Schritt, um die digitale Vernetzung im Pflegemanagement zu fördern – praxisnah, zeitgemäß und zukunftsorientiert. Einfach QR-Code scannen und los geht's!

Platzhalter für AZ-App U2

Vorwort

Arbeitsgruppe Nachwuchs Pflegemanagement des Bundesverbands Pflegemanagement e.V. Der Raum für junge Führungskräfte in der Pflege

Als wir die AG Nachwuchs Pflegemanagement übernehmen durften, war schnell klar: Das ist mehr als ein Treffenformat. Es ist ein Ort, an dem junge Führungskräfte in der Pflege zusammenkommen, sich austauschen, gegenseitig stärken und gemeinsam Haltung entwickeln. Genau das braucht unsere Profession: Menschen, die Verantwortung übernehmen wollen und gleichzeitig den Raum haben, Fragen zu stellen, Erfahrungen einzuordnen und an ihren Aufgaben zu wachsen.

Die AG ist seit mehreren Jahren fester Bestandteil des Bundesverbands Pflegemanagement e.V. Sie richtet sich an Nachwuchsführungskräfte, die bereits Leitungsverantwortung tragen oder kurz davorstehen. Ob Somatik, Psychosomatik oder Langzeitpflege – die Rahmenbedingungen sind unterschiedlich, die Herausforderungen oft ähnlich. Führung beginnt überall dort, wo Entscheidungen getroffen werden, Teams Orientierung brauchen und Pflegequalität gesichert und weiterentwickelt werden muss.

Wir erleben diese Arbeitsgruppe als echten Motor. Nicht, weil hier fertige Lösungen präsentiert werden, sondern weil Menschen Verantwortung teilen, Perspektiven einbringen und Pflege gemeinsam weiterdenken. Viele Mitglieder gestalten die AG aktiv mit und setzen eigene Themen. Besonders sichtbar wird dieses Engagement durch Katharina Mohr, die 2025 als Nachwuchspflegemanagerin des Jahres ausgezeichnet wurde. Sie bringt ihre Erfahrungen direkt in den Verband ein und steht beispielhaft für eine Generation, die gestalten will und Führung bewusst übernimmt.

Ein zentrales Element unserer Arbeit sind die Führungsimpulse, die alle zwei Jahre veröffentlicht werden. In dieser Publikationsreihe kommen Nachwuchsführungskräfte selbst zu Wort – ehrlich, praxisnah und vielfältig. Die neue Auflage, die Sie gerade in den Händen halten, wird im Januar 2026 auf dem Springer Kongress Pflege in Berlin vorgestellt. Für uns ist das ein starkes Signal: Nachwuchsführung gehört nicht an den Rand, sondern in die Mitte der professionellen Diskussion.

Neben den Publikationen lebt die AG vor allem von ihrem Netzwerk. Nachwuchsführungskräfte aus ganz Deutschland treffen hier aufeinander, lernen voneinander und entwickeln gemeinsame Ideen. Es geht nicht um perfekte Antworten, sondern um Orientierung, Reflexion und den Mut, Verantwortung anzunehmen.

Durch die enge Anbindung an den Bundesverband Pflegemanagement entsteht echte Beteiligung. Viele derjenigen, die als Nachwuchsführungspflegemanagerin oder -manager ausgezeichnet wurden, bringen sich später aktiv im Verband ein oder übernehmen Aufgaben in Gremien. Die AG ist damit nicht nur ein Ort des Austauschs, sondern ein wichtiger Baustein für die langfristige Entwicklung von Führung im Pflegemanagement.

Wir sind dankbar, diese Arbeitsgruppe gemeinsam mit so vielen engagierten Kolleginnen und Kollegen gestalten zu dürfen. Und wir sind überzeugt: Wenn Pflege eine starke Zukunft haben soll, braucht sie Führungskräfte mit Haltung, Verantwortungsbewusstsein und Gestaltungswillen. Die AG Nachwuchs Pflegemanagement bietet dafür den Raum.

Viel Spaß beim Lesen

Elena Wuzel-Samimi, Katharina Mohr und Simon Jäger

Unsere Autor:innen und Gestalter:innen

Petra Sorgenfrei

6

Tobi Eder

9

Katharina Mohr

13

Joyelene Knispel

17

Erik Engel

22

Louise Enz

26

Inhalt

Hier fehlen mir noch die chronologische Aufzählung der Themen (bitte untereinander, nicht formatiert und als Word-Dokument). Seitenzahlen können erst ergänzt werden, wenn klar ist, auf welcher Seite die jeweiligen Themen endgültig platziert werden.

Petra Sorgenfrei

Wurzeln & Wege:

Berlin trifft Bayern

Prägung:

Jahrgang 1980

Mindset:

Generation Y – neugierig, reflektiert, gestaltend

Rolle:

Stellv. Pflegedirektorin

Schwerpunkte:

Intensiv, OP, Rettungsstelle

Typ:

Direkt, herzlich, klar

Leitsatz:

Balance aus Anspruch und Unterstützung



“

*Führung/Leadership wird immer multidimensionaler und wenn wir es nicht schaffen junge und neue Kolleg*innen mit der richtigen Haltung dazu zu finden und sie dann auch auf diesem Weg zu unterstützen werden nicht immer die besten Führen, sondern die, die sich durchgesetzt haben oder in ihrem Fach die besten waren. Das ist aus meiner Sicht nicht mehr Zeitgemäß und entspricht auch nicht der Komplexität der heutigen Anforderungen.*

Petra Sorgenfrei

Für alle die mich nicht persönlich kennen und jetzt in diesem Text die Chance haben einem kleinen Teil von mir näher zu kommen kann ich schon mal sagen – ich war auf jeden Fall eine „Spätzünderin“ was das Thema Führung betrifft. Zudem hat mein junges und unstetes ich mir mit der Festlegung für einen Beruf schon einige Kurven in meinen Werdegang gelegt. So habe ich zuerst Arzthelferin gelernt und dann erst Krankenpflegerin. Als ich 2003 dann endlich meinen Wohlfühlberuf erlernt hatte, hat die Einführung der DRG's in Deutschland mich dazu gezwungen über mein ganzes Leben in Bayern nach zu denken.

Dieser Anstoß in meinem Leben hat dazu geführt, dass ich kurzerhand nach Wien ausgewandert bin und dort sofort nach dem Examen auf einer Intensivstation meine Wirkungsstätte gefunden habe. Damals war mir schon Bewusst, dass ich auf jeden Fall die Fachweiterbildung Intensiv- und Anästhesiepflege machen möchte und so war nach 1,5 Jahren der Plan nach Deutschland zurückzukehren in die Tat umgesetzt. Immer noch gebeutelt von den Personellen Konsequenzen der Abrechnungsumstellung ging es für mich in den Schwarzwald.

Was soll ich sagen, vom bayerischen Dorf in die Weltstadt Wien und wieder zurück in den ländlichen Schwarzwald – die Erfahrung macht!

So war mir klar geworden, Kleinstadt ist nicht meins und ich fing an wieder größer zu planen. Mit einer meiner wichtigsten Stützen im Schwarzwald die mich mit viel Herz, Motivation aber auch Strenge durch den fachlichen Wechsel von der Kardiologie zur Kardiochirurgie begleitet hat bin ich dann nach Köln gezogen. Hier wurde zu meinem Lieblingsorgan Herz einmal Chirurgie/Neurochirurgie und Traumatologie für alles hinzugefügt und mit der Fachweiterbildung Intensiv-/Anästhesie meine Begeisterung für den OP entfacht. Da ich selbst eine Mischung aus Durchhalten, Verändern und Bewegen wollen aber auch ein bayerisches „jetzt reichts aber fei gell“ in mir vereine wurde dann 2012 aus Köln Berlin und auch wieder die Kardiochirurgie.

Erstmals seit meinem Flug über das Kuckucksnest 2003 fühlte ich angekommen in der Stadt, privat und das transportierte sich auch in mein Arbeits-Ich. Über die Praxisanleitung sammelte ich erste Erfahrung im Bereich eigene Mitgestaltung von Konzepten und strauchelte am Thema Nachhaltigkeit von Maßnahmen und wie durchdringe ich mit Informationen auch andere – nicht nur mich. Schnell war mir klar – da kommt noch was und dann gab es ein emotionales Loch – weil – was kommt da, nur leider gar nicht so einfach was.

Führungsverantwortung war mir einige Zeit vorher schon mal im Gespräch gewesen – aber ich bin ehrlich mein Ende Zwanzigjähriges Ich hätte diese Herausforderungen emotional ungefestigt nicht geschafft. Also war ich nur mit Anfang Dreißig in einer weiteren Findungsphase wo alle in der Heimat sich niederließen und Familien gründeten. So unangenehm und beängstigend diese Phase auch war, sie lehrte mich bei mir und meinem Weg zu bleiben. Zum Glück waren damals an meiner Seite auch Führungspersonen die mich sahen, die hinter meine „zicke“ Selbstfindungsfassade blickte und mich direkt darauf ansprachen. So habe ich meinen Zugang zur Führung gefunden.

Diese Findungsphase hatte für mich den Vorteil, dass ich einiges schon erlebt hatte und wenn ich mich im Bereich Verantwortung und Leadership noch entwickeln wollte, so wusste ich doch schon was auf gar keinen Fall für in Frage kam. Dieses Wissen – was und wer will ich NICHT sein als Verantwortliche Person hat mir sehr geholfen Selbstreflektiert herauszufinden WER will ich sein.

Deswegen sind mir einige Punkte in diesem Bereich sehr wichtig und diese möchte ich gerne mit euch teilen und hoffe, vielleicht spricht es den einen oder anderen beim Lesen an.

Wissen was man nicht sein will

Für mich - unklar, vorschnell, „wischwaschi“ und mit zu biegsamem Rückgrat macht es leichter aber natürlich noch nicht automatisch gut. Mit mehr Plan bin ich gar nicht gestartet – nur die Grundhal-

tung war mir wichtig und mal in Ruhe Studieren. Ich habe mich also bewusst für Gesundheits- und Sozialmanagement als Studium entschieden, auch dass ich alles Selbstfinanziere und so ungebunden und flexibel bleibe.

Wie das Schicksal es wollte, habe ich im Januar alles Fix für das Studium gehabt und dann quasi gleichzeitig für April die Option als Stellvertretende Leitung erhalten. Das hat meinen Plan erst Studieren dann anwenden völlig aus der Bahn geworfen. Und hier kommt schon das erste was ich finde, was man sich vor Augen führen sollte – ruhig bleiben bei Unvorhergesehenem. Pro und kontra kurz abwägen und dann auch mal den Mut und die innere Stärke zum Sprung zu haben. Für mich hat es sich unglaublich gelohnt – ich konnte direkt in die Transferleistung gehen und mein erworbenes Wissen nutzen. Sowohl im Studium als auch in der Führungsposition ist aber meine Haltung und das Wissen was ich nicht will die verlässliche Basis geblieben.

Selbst- und Kompetenzmanagement

Für mich war die prägende psychologische Erkenntnisse im Modul Selbst- und Kompetenzmanagement ebenso wie die Veränderten Reaktionen deiner bis dahin gut bekannten Kolleg*innen eine einschneidende Erfahrung zu Beginn. Aus dem eigenen Team in Führung bringt viel Positives aber auch einige Herausforderungen mit sich. Zum Glück war für mich schon vor der Bewerbung für die stellv. Leitung klar – ich mach den Job nicht um Freunde zu finden. Ich will gleichmäßig, gerecht und konsequent in meinen Entscheidungen für die Kolleg*innen sein, damit alle mich als Leaderin kennen lernen und einschätzen können. Dieses Bewusstmachen der eigenen Person in Führung und wie sie in Zukunft immer von den Kolleg*innen betrachtet wird, abgeschätzt wird ob, man mit seinem Anliegen offene Ohren findet – oder eben auch nicht – das war mir sehr wichtig und auch trotz des internen Positionswechsels schnell zu einer gefestigten Persönlichkeit als Leitungsteammitglied geführt.

Fachwissen in Führungspositionen

Was mir anfangs sehr schwer fiel, war der Punkt Fachwissen. Hier ist ein so deutlicher Unterschied zu dem medizinisch/pflegerischen Wissen in der Patientenversorgung, dass ich am liebsten einen ganzen Roman aus meinen Vorgesetzten und Führungskolleg*innen rausgesprest hätte. Es schoss mir in der Einarbeitung nicht nur einmal durch meinen Kopf – was soll ich denn eigentlich Fragen, wenn ich gar nicht weiß was, ich wissen soll als Führungsperson!

Deshalb ist mir die Begleitung so wichtig. Geht gemeinsam mit dem Nachwachsenden in Situationen, lebt sie selbst vor und seid dann Schulter an Schulter dabei, wenn die ersten eigenen Schritte folgen. Dadurch braucht Entwicklung mehr Zeit, aber ich denke es lohnt sich. Mein letzter Punkt der meinen Führungsstil ganz gravierend geprägt hat, war, dass Fehler passieren. Sie müssen zwangsläufig sogar sein, denn nur wer Entscheidung trifft macht Fehler – wer sich für nichts Entscheidet vermeidet.

Aber wir brauchen starke Führungspersonen mit einer guten und intrinsischen Haltung zu Werten wie Gerechtigkeit, Soziale Gleichberechtigung und klaren Grenzen des eigenen Handelns – diese Personen werden aber auch immer mal wieder Fehler machen in ihrer Entwicklung. Dies zuzulassen und dann auf konstruktive Weise aufzuarbeiten ist eine der besten aber auch Herausforderndsten Herangehensweisen der Entwicklung überhaupt. Ich bin sehr froh, dass ich einige seltene Weggefährte*innen gefunden habe auf meinem Werdegang und möchte dieses auch weitergeben.

Ich hoffe, mit diesen Highlights meiner mittlerweile doch etwas längeren beruflichen Geschichte konnte ich euch ein paar gute Einblicke gewähren und euch mitgeben, dass die Verantwortung der Führung auch mal später erst im Leben eine Rolle spielen kann. Studium und Entwicklung auch mit Ende Dreißig noch prima machbar sind und das mein Lebensmotto „der Weg ist das Ziel“ mit ausgewählten Weggefährte*innen sehr lang sehr viel Freude bereiten kann.

Tobias Eder

Wurzeln & Wege:

Bad Abbach

Prägung:

Jahrgang 1993

Mindset:

Generation Y – (Millennials)

Rolle:

Regionalleiter digitales Prozessmanagement/
Inhaber eder-entwickelt.de

Schwerpunkte:

Optimierung dig. Prozesse; Einführung & Planung
neuer Projekte sowie Nachhaltigkeits- & Betrieb-
liches Gesundheitsmanagement

Persönliche Stärken:

Persönliche Stärken: freies Reden – Durch-
setzungsstärke – Organisationsgeschick –
Praxisbezug

Leitsatz:

Alte Prozesse mit teurer Technik zu verbinden,
ergibt nur teure alte Prozesse. Betrachten wir
Veränderung daher als Chance – für Innovation,
Effizienz und eine zukunftsfähige Versorgung.



**Nachwuchspflegemanagement ist unerlässlich – neue Führungskräfte
bringen frischen Wind ins Gesundheitswesen und eröffnen neue Chan-
cen. Getreu dem Motto: Wir würden den Dekubitus immer noch eisen und
föhnen, wenn nicht irgendwann jemand den Mut gehabt hätte, Strukturen
aufzubrechen und neue Ansätze zu verfolgen.**

Tobias Eder

Ich bin Tobias Eder, 32 Jahre alt, geboren in der Nähe von Regensburg – und mittlerweile als Regionalleiter für digitales Prozessmanagement in der Region Bayern Nord/Ost tätig. Mein Weg hierher war alles andere als geradlinig, aber genau das hat ihn spannend gemacht.

Schon während meiner Schulzeit war mir klar: Ich möchte mit Menschen arbeiten. Ferienpraktika im Krankenhaus haben das nur bestätigt. Zunächst hatte ich den OP fest im Blick – doch entschieden habe ich mich dann für die Ausbildung zum Gesundheits- und Krankenpfleger, mit dem Gedanken, später noch in den OP zu wechseln. Dieser erste Schritt war gleichzeitig der Beginn meiner Reise durchs Gesundheitswesen.

Nach der Ausbildung sammelte ich erste Erfahrungen in interdisziplinären Notaufnahmen in München und Regensburg. Rückblickend war genau diese Zeit extrem prägend. Der hektische Alltag, schnelle Entscheidungen, der direkte Kontakt mit Patient*innen – all das hat mich nicht nur fachlich, sondern auch menschlich geformt. Und ja, bis heute läuft in meinem Kopf bei Projekten eine Art „Manchester-Triage-System“ ab – nur ist die Stufe Rot inzwischen zum Glück eher ein Hinweis auf besonders komplexe Aufgaben und weniger auf akute Lebensgefahr ;)

Die Lust, noch mehr mitgestalten und verändern zu können, hat mich dann zum Studium Pflege- und Gesundheitsmanagement gebracht. Was mir dabei immer wichtig war: Der Kontakt zur Praxis. Also habe ich parallel weiter in der Notaufnahme gearbeitet und später auf einer neurologischen Station unterstützt – eine Station, die mich schließlich sogar auf die neurologische Intensivstation führte. Genau dieser Praxisbezug ist für mich ein Schlüssel: Ich will Entscheidungen nicht vom Schreibtisch aus treffen, sondern verstehen, wie sie sich im Alltag auswirken. Nur so kann ich Prozesse mit Blick aufs Große weiterentwickeln – nicht theoretisch, sondern wirklich anwendbar.

Ich glaube, dass genau das mein großer Vorteil ist: Ich kenne die operativen Herausforderungen,

weiß, wie sich Entscheidungen auf den Stationsalltag auswirken – und kann auch heute noch jederzeit „mit anpacken“, wenn’s mal klemmt. Ob es nun ein paar Blutentnahmen sind oder ein kurzer fachlicher Austausch – genau dieses Miteinander macht den Unterschied. Oder, wie eine Kollegin es einmal treffend formuliert hat: „Du bist halt einer von uns. Du hast Stallgeruch.“ Und genau dieser Stallgeruch erleichtert vieles – weil er Vertrauen schafft.

Nach dem Studium bin ich am Asklepios Klinikum in Bad Abbach eingestiegen. Erst als Projektmanager, zuständig für die Einführung und Weiterentwicklung verschiedenster Klinikprozesse. Die Aufgaben wurden schnell vielfältiger: Arbeitssicherheit, agiles Mitarbeitermanagement, Informationssicherheit, betriebliches Gesundheitsmanagement – sogar Klimaschutz war dabei. Eine bunte Mischung, ohne klare Grenzen, denn viele dieser Bereiche greifen ineinander und beeinflussen sich gegenseitig. Genau das macht es so spannend – und genau das motiviert mich jeden Tag aufs Neue.

Inzwischen darf ich die Region Bayern Nord/Ost als erster Regionalleiter für digitales Prozessmanagement mitgestalten – eine Aufgabe, die viel Verantwortung mit sich bringt, mir aber noch mehr zurückgibt. Denn mein Antrieb ist nach wie vor derselbe: die Verbindung zwischen Mensch, Technik und einer Versorgung, die wirklich funktioniert.

Die Vielfalt meiner Aufgaben hat mir gezeigt, wie komplex und gleichzeitig eng verzahnt die Themen im Klinikalltag sind. Sie haben mich gelehrt, die Dinge ganzheitlich zu betrachten – über den eigenen Fachbereich hinaus und mit einem offenen Blick für Zusammenhänge. Dabei wird mir immer wieder bewusst: Zwischen dem, was auf Konzeptpapieren gut durchdacht aussieht, und dem, was später tatsächlich im Stationsalltag ankommt, liegt oft eine spürbare Lücke.

Genau hier entsteht für mich ein spannender Raum – ein Raum, in dem nicht nur Herausforde-

rungen, sondern vor allem Potenziale liegen. Denn wenn wir die Diskrepanzen zwischen Theorie und gelebter Praxis nicht als Hindernis, sondern als Chance begreifen, können wir echte Veränderungen anstoßen.

Diskrepanzen erkennen und verbessern

Wir alle kennen ihn: den berühmten Satz von der Theorie-Praxis-Lücke. Und wir alle haben uns schon gefragt, warum bestimmte Entscheidungen im Klinikalltag so getroffen wurden, wie sie eben getroffen wurden. In meinem beruflichen Weg habe ich besonders deutlich die Herausforderungen und Belastungen im Pflegealltag gespürt. Eine Situation hat sich dabei besonders eingeprägt: Die Kluft zwischen den tatsächlichen Anforderungen in der Pflege und den eingesetzten digitalen Dokumentationssystemen. Oft waren diese Systeme schwer zu bedienen, wenig intuitiv – schlachtweg nicht für diejenigen gemacht, die täglich mit ihnen arbeiten. Das war der Moment, in dem mir klar wurde, wie entscheidend es ist, technologische Lösungen nicht um ihrer selbst willen einzuführen, sondern sie konsequent an den Bedürfnissen der Anwenderinnen und Anwender auszurichten. Heute ist es mein Grundsatz als Führungskraft, Arbeitsprozesse kontinuierlich zu verbessern – und das immer im Dialog. Denn gute Lösungen entstehen nicht im stillen Kämmerlein, sondern im Austausch. Deshalb ist es für mich essenziell, dass in meinem Kernteam digitale Prozessmanager*innen mit unterschiedlichen Hintergründen zusammenarbeiten. Wir alle haben eine medizinische Ausbildung durchlaufen, arbeiten derzeit in verschiedenen Funktionen – als Projektleitende, Ärzte, Pflegekräfte und Physiotherapeuten. Und wir gehören verschiedenen Generationen an. Diese Vielfalt an Blickwinkeln, Denkweisen und Erfahrungen macht unser Team stark. Denn genau daraus entsteht am Ende die effektivste Lösung. Ich bin überzeugt davon, dass Führung nicht bedeutet, jedes Detail zu kontrollieren. Vielmehr sehe ich meine Rolle darin, Leitplanken zu setzen, innerhalb derer sich mein Team eigenverantwortlich und kreativ bewegen kann.

Das Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) hat uns in den letzten Jahren große Chancen geboten – viele Kliniken haben Fördermittel genutzt, um

Digitalisierungsprojekte zu realisieren. Doch oft wurden dabei bestehende, ineffiziente Prozesse einfach digitalisiert – teuer, aufwendig, aber nicht wirklich neu gedacht.

Jetzt ist es an der Zeit, den nächsten Schritt zu gehen. Die entscheidende Frage lautet: Wie können wir aus den neuen Systemen das Beste für unsere tägliche Arbeit herausholen? Dafür müssen wir berufsgruppenübergreifend an einem Strang ziehen. Ich denke dabei gern an Asterix und Obelix – das kleine gallische Dorf, das sich dem übermächtigen Rom widersetzt. Beide Seiten haben ihre Stärken. Was wäre, wenn wir beides vereinen könnten – ein Obelix in Römerrüstung? Ein kraftvoller Brückenbauer zwischen zwei Welten?

Genau diese Rolle versuche ich mit meinem Team der digitalen Prozessmanager*innen einzunehmen. Ich sehe mich als Vermittler zwischen Technik und Medizin, zwischen Pflege, IT, ärztlichem Dienst und Geschäftsführung. Durch meine Ausbildung und mein Studium kann ich beide Welten verstehen – und so als Übersetzer, aber auch als Impulsgeber fungieren.

Meine Vision ist es, die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den interdisziplinären Teams zu stärken und so eine anwenderorientierte, nachhaltige Projektrealisierung zu ermöglichen. Führung bedeutet für mich, durch Engagement, Offenheit und die Bereitschaft zur Weiterbildung aktiv zu Veränderungen beizutragen und das Wohl der Patienten sowie des Personals in den Mittelpunkt zu stellen.

Für junge Führungskräfte gilt: Wer Vielfalt nutzt, offen kommuniziert und sich als Vermittler versteht, wird das Gesundheitswesen zukunftsfähig mitgestalten. Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis sind keine Hindernisse – sie sind die Chance, Neues zu schaffen und gemeinsam besser zu werden.

Diese Lücken zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu erkennen, sie ernst zu nehmen und daraus praxisnahe Lösungen zu entwickeln – das ist für mich gelebte Verantwortung im Gesundheitswesen. Doch diesen Weg geht man nicht allein. Hinter jeder Entscheidung, jedem Entwicklungsschritt und jeder neuen Perspektive standen Menschen, die mich begleitet, gefordert und gefördert haben. Menschen, die nicht nur Strukturen ge-

sehen haben, sondern auch Potenziale – und die bereit waren, daran zu glauben: den Vorbildern, Förderern und Potenzialsehern, die meine berufliche Reise entscheidend mitgeprägt haben.

Vorbilder und Förderer

Ich bin nicht nur da, wo ich heute bin, weil ich immer alles gegeben habe – auch wenn es manchmal wirklich anstrengend war, nach langen Diensten noch in die Vorlesung zu gehen, am Wochenende den Badesee gegen den Hörsaal zu tauschen oder in der Berufsoberschule das Abitur neben der Arbeit in der Notaufnahme nachzuholen. Klar war das herausfordernd – aber ohne diese Etappen wäre ich heute nicht da, wo ich stehe. Gleichzeitig weiß ich aber auch: Harte Arbeit allein reicht nicht. Ich hatte das große Glück, auf meinem Weg Menschen zu begegnen, die mehr in mir gesehen haben, als ich zu manchen Zeitpunkten selbst erkennen konnte. Förderer – Menschen, die nicht nur Aufgaben delegierten, sondern mir ehrliches Feedback gegeben haben. Konstruktiv, wertschätzend, manchmal unbequem – aber immer mit dem Ziel, mich weiterzubringen. Und genau solche Begegnungen formen uns. Sie schärfen unsere Haltung als Führungskraft.

Deshalb möchte ich dich ermutigen, genau das auch bei Ihren Mitarbeitenden zu tun: Schaue hin, erkenne Potenziale – vielleicht sogar bevor die

Person selbst sie greifen kann. Und ja, schauen Sie ruhig auch mal ab. Was früher in der Schule verboten war, kann im Berufsleben unglaublich wertvoll sein. Welche Verhaltensweisen, welche Methoden oder Führungsstile beeindrucken Sie? Und was davon passt zu Ihnen – oder eben auch nicht? Diese bewusste Auseinandersetzung ist wie ein Baukasten, aus dem Sie Ihr eigenes Führungsprofil formen können. Es geht nicht darum, von allen gemocht zu werden – sondern darum, Haltung zu zeigen.

Manchmal bedeutet Führung auch, selbst einen Schritt zurückzutreten und anderen die Bühne zu überlassen. So wie mein damaliger Geschäftsführer, der mich 2023 für den Nachwuchs-Pflegemanagement-Award vorgeschlagen hat. Ich habe ihn zwar nicht gewonnen – aber ich war unter den Top 5. Und allein dadurch durfte ich beeindruckende Persönlichkeiten kennenlernen. Menschen, die mich inspiriert haben. Eine Begegnung daraus führte sogar dazu, dass ich heute zusätzlich als Auditor für Pflegeattraktivität unterwegs bin. Man weiß nie, welche Türen sich öffnen, wenn jemand an einen glaubt.

Mein persönliches Fazit: Nutze die kleinen Discrepanzen des Alltags, um selbst zum Potenzialseher zu werden. Der beste Platz dafür? Den hast du längst – mitten in deinem Team.

**210 x 106,5 mm Platz für AZ +
3 mm Beschnitt**

Katharina Mohr

Wurzeln & Wege:

Aachen

Prägung:

Jahrgang 1996

Mindset:

je nach Definition Generation Z, fühle mich aber eher wie Gen. Y/Millennials

Rolle:

Stabsstelle Pflegedirektion Luisenhospital Aachen
Fachlicher Schwerpunkt: Digitalisierung, Pflegedokumentation, Pflegewissenschaft, Pflegeentwicklung

Schwerpunkte:

Optimierung dig. Prozesse; Einführung & Planung neuer Projekte sowie Nachhaltigkeits- & Betriebliches Gesundheitsmanagement

Persönliche Stärken:

Organisation, Projektmanagement, Veränderung, Innovation, Selbstreflexion

Leitsatz:

„Betrachte die Dinge mal anders“. Dieser Satz hilft mir immer wieder, mein aktuelles Handeln zu reflektieren und auf neue Ideen zu kommen oder Situationen zu lösen.



Für das Nachwuchspflegemanagement gibt es noch viel zu tun und für die bestehenden und noch kommenden Herausforderungen brauchen wir neue Perspektiven und Lösungsideen. Dafür sind Kreativität und die Zusammenarbeit sehr wichtig, damit die Zukunft der Profession Pflege weiter gestärkt wird!

Katharina Mohr

Eigentlich wollte ich Ärztin werden, aber eine vorherige Ausbildung zur Gesundheits- und Krankenpflegerin empfand ich als sinnvoll. So begann ich 2014 die Ausbildung und mit dem ersten Praxiseinsatz war mir klar, dass es das Medizinstudium nicht werden wird. Die intensive Betreuung von Patienten und Angehörigen in den verschiedenen Krankheits- und Lebensphasen empfinde ich als wertvoll. 2017 schloss ich die Ausbildung ab und arbeitete auf einer gastroenterologischen Station; hier wurden auch Patienten mit Mukoviszidose behandelt, sodass ich an einer Fortbildung zur Pflege bei Mukoviszidose teilnahm. Ich sammelte immer mehr Erfahrungen in der praktischen Arbeit, und das ist aus meiner Sicht ein wichtiger Schritt, da es ähnlich wie beim Führerschein- erst nach der Prüfung so richtig los geht. Vor allem die Krankenbeobachtung und die Entwicklung von Intuition in Pflegesituationen wachsen in dem Zeitraum am stärksten.

Mit der Zeit kam dann doch der Wunsch nach einem Studium auf, sodass ich mich entschieden hatte, ein berufsbegleitendes Studium der angewandten Pflegewissenschaft (B.Sc.) an der Katholischen Hochschule Köln zu starten. Parallel absolvierte ich die Weiterbildung zur Praxisanleiterin, was mir ermöglichte, meine ersten Schritte in der Wissensvermittlung zu gehen und mehr mit Auszubildenden zu arbeiten.

Während des Bachelorstudiums wechselte ich dann auf die kardiologische Überwachungsstation. Die Komplexität der Patientenversorgung dort und die interprofessionelle Zusammenarbeit stärkten mein Verständnis für klinische Prozesse und die Notwendigkeit einer abgestimmten Versorgungsstruktur. Bereits ein Jahr später erhielt ich die Möglichkeit, mich weiterzuentwickeln: ein Teilbereich meiner Stelle veränderte sich zu einer Stabsstellenposition der Pflegedirektion. Ich hatte dann die Möglichkeit, weiterhin im Stationsteam zu agieren und zwei Tage in der Woche in Projekten (unter anderem die Digitalisierung der Pflegedokumentation) zu arbeiten. Irgendwann

kam dann der Wunsch auf, berufsbegleitend den Master noch anzuhängen. Also fing ich parallel den Master in Pflegemanagement und Pflegewissenschaft (M.Sc.) mit Schwerpunkt Advanced Nursing Practice (ANP) an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena zu studieren. Diese Mischung ist in der Planung und Organisation oft eine Herausforderung, aber sie bereitet mir viel Freude. Außerdem bin ich überzeugt davon, dass wir Pflege nur dann weiterentwickeln können, wenn auch wir uns weiterentwickeln und neue Perspektiven kennen lernen. Umso dankbarer bin ich, dass ich im Januar 2025 den Nachwuchs-Pflegemanagement Preis, der vom Bundesverband Pflegemanagement verliehen wird, entgegennehmen durfte. So lerne ich die Verbands- und Vorstandsarbeitskennungen und habe immer wieder Möglichkeiten, weitere Entwicklungsschritte zu gehen. Eine großartige Erfahrung!

Entscheidungen auf Zeit und Veränderung

In meiner Funktion der Stabsstelle begegne ich regelmäßig Situationen, in denen schnelles Handeln gefordert ist. Dabei ist diese Schnelligkeit nicht mit einem Aktionismus gleichzusetzen, sondern eine zügige Entscheidungsfindung vorzunehmen. Wichtig hierbei: die Tiefe der Veränderung mitdenken! Dabei kann ich jedem nur empfehlen, mit Leitungspersonen, Praxisanleitern und Pflegefachpersonen aus der Praxis zu sprechen. Auch wenn ich versuche, an alles zu denken, gehen oft Dinge unter - vor allem wenn in einem bestimmten Bereich keine gewohnte Praxiserfahrung besteht oder andere Personen die Experten sind. An dieser Stelle Zeit zu investieren und nochmal nachzufragen, ist hilfreich. Zudem kann ich die Entscheidung dann besser treffen oder komme sogar zu der Erkenntnis, dass die Zeit vielleicht doch gar nicht so knapp ist. Denn durch die Zusammenarbeit und Kommunikation können die Prozesse einfacher überarbeitet und dadurch Veränderungen gemeinsam gestaltet werden.

Veränderung ist in der Pflege kein Ausnahmefall.

zustand, denn sie gehört oft zum Alltag. Neue gesetzliche Rahmenbedingungen, technologische Innovationen, ein sich wandelndes Rollenverständnis, die Patientensituation sowie demografische Veränderungen fordern uns heraus, Routinen zu überdenken und Prozesse immer wieder anzupassen. Doch jede Veränderung trifft auf Menschen – mit berechtigten Fragen, mit gemischten Gefühlen und mit ganz eigenen Erfahrungen. Genau hier kann Haltung einen Beitrag leisten. Dabei sind Offenheit, Lernbereitschaft, Vertrauen in das Miteinander, Wertschätzung gegenüber der Praxis und ein tiefes Bewusstsein für die Bedeutung der professionellen Pflege sehr wichtig. Hier mache ich gute Erfahrungen mit einem transparenten Umgang. Denn wer überzeugt werden soll, muss nachvollziehen können, was warum passiert. Transparenz kann dabei eine Grundlage für Vertrauen darstellen. Sie bedeutet, Ziele offen zu kommunizieren, Entscheidungsprozesse sichtbar zu machen und auch Unsicherheiten nicht zu verschweigen. Gerade in Veränderungssituationen ist es hilfreich, die Beweggründe, Hintergründe und Zwischenschritte offen zu legen – nicht als Rechtfertigung, sondern als Möglichkeit, an dem Prozess teilzuhaben. Offene Baustellen und Probleme gehören als Teil des Weges dazu und dürfen auch so benannt werden. Diese Form der Kommunikation kann Widerstände reduzieren, weil sie Wertschätzung übermittelt und Beteiligung ermöglicht.

Veränderung gelingt aus meiner Erfahrung heraus besser, wenn Menschen sich gesehen fühlen – nicht als Umsetzende, sondern als Mitgestaltende. Was mir an der Stelle auch noch wichtig ist, dass ich in einem Umfeld bin, in dem ich Fehler machen darf. Aus diesen Situationen kann ich sehr viel Inhalte und Erfahrungen mitnehmen und erinnere mich bei den nächsten Projekten o.ä. daran. Außerdem ist es vorab hilfreich, um auch kreative Lösungen und Ideen zu finden. Praktischer geht's nicht!

Pflegewissenschaft in der Praxis

Die Pflegewissenschaft hat für mich eine enorm hohe Bedeutung und heißt für mich immer wieder Abläufe, Prozesse und Annahmen zu hinterfragen. Ein „das haben wir schon immer so gemacht“

nicht zu akzeptieren oder eben valide Begründungen herauszufinden. Durch das Studium erhalte ich Werkzeuge für die Beantwortung von Fragen aus der Praxis, und ich bekomme nochmal einen anderen Blick auf die Profession Pflege.

Ein Schwerpunkt meiner Tätigkeit ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse in den pflegerischen Alltag zu überführen. Häufig wird Pflegewissenschaft als „nicht notwendig“ oder „zu akademisch“ erlebt – als etwas, das mit dem Stationsalltag und der Patientenversorgung wenig zu tun hat. Mein Ziel ist es, genau diese Lücke zu schließen. Dafür werden ein langer Atem und viel Durchhaltevermögen verlangt, aber irgendwann zahlt es sich aus. Diese lohnenden Momente können auch klein sein, aber es lässt sich ein Fortschritt spüren. Es gibt viele Ansätze, wie mehr Pflegewissenschaft in die Praxis gelangen kann und auch hier sind wieder die Betrachtung der Rahmenbedingungen und die Teamstruktur wichtig. Verschiedene Methoden oder Hilfsmittel können hier zum Ziel führen. Aus meiner Erfahrung heraus ist es hilfreich, „einfach“ zu starten. Am Anfang sind es vielleicht nur einzelne Personen, aber mit der Zeit kommen mehr und mehr dazu. Und es macht mit der Zeit Spaß, Kritiker und Nörgler aus der Reserve zu holen.

Pflegewissenschaft soll aus meiner Sicht eine Motivation zur Verbesserung der Praxis sein, zur Professionalisierung der Pflege und zum Hinterfragen anregen. Dann findet sich auch schnell die Brücke zur Praxis.

Engagement in der Pflege

Es gibt noch viel zu tun. Berufspolitisch ist es enorm wichtig, dass die Profession Pflege mehr Gehör findet. Es kann nicht sein, dass immer wieder über die Pflege, aber nicht mit der Pflege gesprochen wird. Ich kann nur dazu ermutigen, sich aktiv in der Gestaltung der Pflege in Zukunft einzubringen und mitzumischen. Es gibt so viele Angebote und Möglichkeiten sich zu engagieren und in diese Themengebiete einzubringen. Das gelingt durch Transparenz, durch den Start von Projektgruppen, durch die Kommunikation bzw. Diskussion von aktuellen pflegepolitischen Themen und das Berichten der Praxiserfahrungen.

Ehrenamtliche Unterstützung und das Mitwir-

ken sind sehr bereichernd und sinnstiftend für die Zukunft. Außerdem ist es eine wunderbare Möglichkeit, auf dem aktuellen Stand der Entwicklung zu bleiben und einen Weitblick zu gewinnen. Der Fokus auf den eigenen täglichen Wirkungskreis ist wichtig, aber eine Weitsicht zu gewinnen und neue Ziele zu entdecken, sind spannend und motivierend. Hilfreich sind hier bestehende Arbeitsgruppen, wie die AG Nachwuchs Pflegemanagement. Das ist eine wertvolle Ressource und zugleich eine Möglichkeit sich weiterzuentwickeln.

Best Practice und wertvolle Tools

Wie bis hierhin wahrscheinlich schon deutlich wurde, sind mir Weiterentwicklung und neue Erfahrungen wichtig. Deshalb suche ich regelmäßig den Blick über den Tellerrand hinaus. Durch Hospitationen, Fachveranstaltungen und Austausch mit anderen Personen oder Einrichtungen. Die Investition in den Austausch mit anderen ist ein einfaches Tool mit großer Wirkung. Ich schaffe dadurch ein eigenes Netzwerk, kann Hilfestellungen und Nachfragen schnell klären und bekomme zudem noch Impulse zum Umdenken. Von daher kann ich es nur empfehlen, sich Best Practices Beispiele anzuschauen und in den Austausch zu treten.

Da ich immer wieder in Situationen komme, wo ich auf Neues treffe, gibt es einige Hilfestellungen für mich, die sich mit der Zeit bewährt haben. Es muss nicht alles hilfreich sein, jedoch funktionieren diese Überlegungen in meiner täglichen Arbeit sehr gut.

Mir helfen:

- Geduld und Ausdauer, denn nicht jede Idee wird sofort angenommen.
- Begeisterung und Überzeugung, um andere mitzureißen.
- Reflexionsfähigkeit, um auch die eigene Position immer wieder zu überprüfen.
- Kreativität und Mut, um neue Wege zu gehen.
- Nähe zur Praxis, um mittendrin zu bleiben
- Wechsel der Perspektive, um vom Wirkungskreis in den Weitblick zu steuern und zurück

Vielleicht ist das etwas dabei, was sich zum Testen oder für deinen Weg gut eignet.

Viel Erfolg auf deinem Weg!

**210 x 119,5 mm Platz für AZ +
3 mm Beschnitt**

Joyelene Knispel

Wurzeln & Wege:

Gießen/Hessen

Prägung:

Jahrgang 1993

Mindset:

Generation Y

Rolle:

Leitung eines Bildungszentrums in Elternzeitvertretung

Schwerpunkte:

Personalentwicklung in der Pflege, Berufspädagogik, Fort- und Weiterbildung

Persönliche Stärken:

unkonventionelles Denken, Organisationsgeschick, stressresistent

Leitsatz:

Erfolgreich zu sein setzt zwei Dinge voraus: Klare Ziele und den brennenden Wunsch, sie zu erreichen.



“

Nachwuchs-Pflegemanager sind unerlässlich, weil sie das Formen und Entwickeln von bereits Bestehendem vorantreiben. Sie stehen dem fortlaufenden gesellschaftlichen Wandel offen gegenüber und sind motiviert, innovativ und vielfältig zu denken, sodass erforderliche Anpassungen vorangetrieben werden. Nur durch diese Haltung und damit verbundenen Fertigkeiten wird es langfristig möglich sein, sich von längst veralteten Handlungsmustern und Strukturen zu verabschieden, funktionierende weiterzuentwickeln und gleichzeitig den Raum für Neues zu bieten.

Joyelene Knispel

Hallo, mein Name ist Joyelene Knispel, ich bin 32 Jahre alt und lebe in der Nähe von Gießen. 2017 habe ich meine Ausbildung als Gesundheits- und Krankenpflegerin in einer Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie abgeschlossen und wurde anschließend auf einer Station mit dem Behandlungsschwerpunkt ‚affektive Störungen‘ eingesetzt. Während der drei Ausbildungsjahre erkannte ich, dass die Aufgabenschwerpunkte, die in der psychiatrischen Versorgung im Vordergrund stehen sich in vielerlei Hinsicht von den Tätigkeitsfeldern unterscheiden, die in der Somatik gängig sind. Daraus resultierend hatte ich schon früh das Gefühl, dass die vermittelten Inhalte nicht für eine umfängliche psychiatrische Versorgung genügen würden. Also habe ich bereits kurz nach dem Examen einen Zertifizierungslehrgang absolviert, um vertiefende Lerninhalte im beruflichen Umfeld anwenden zu können. Aus heutiger Sicht kann ich sagen, dass ich zu diesem Zeitpunkt ein erstes Verständnis für die Wichtigkeit des Lebenslangen Lernens und die Notwendigkeit der beruflichen Weiterentwicklung bekommen habe. Nach der Elternzeit mit meinem ersten Kind folgte ein berufsbegleitendes Bachelorstudium in Social Management. Während die Coronapandemie noch im vollen Gange war, wirkte ich bei einem Modellvorhaben zur telepsychiatrischen Behandlung mit, um Patienten über räumliche Distanzen hinweg betreuen zu können. Nach Abschluss des Modells wurde ich als Qualitätsbeauftragte der Pflege eingesetzt. Die Aufgabenfelder deckten sich mit denen einer Stationsleitung, nur die hausinterne Bezeichnung unterschied sich. Zu dieser Zeit durfte ich außerdem ein Pilotprojekt zur Implementierung eines neuen Funktionsbereichs, der stationsäquivalenten Behandlung, begleiten und aktiv daran mitwirken. Nach dieser Pilotierungsphase übernahm ich diese Station auch wieder als Qualitätsbeauftragte der Pflege. Ich arbeitete in der direkten Patientenversorgung, wirkte gleichzeitig bei der Sicherung der Qualitätsanforderungen mit und kommunizierte Anpassungen innerhalb des Teams.

Der nächste Schritt war die Übernahme der Funktion als Leitende Pflegekraft, das Pendant einer Bereichsleitung. Als Vorgesetzte für zwei pflegerische Teams des Bereichs für Abhängigkeitserkrankungen unterstützte ich Schulungs- und Einweisungsprozesse der Mitarbeiter, während ich parallel gegen Historien ankämpfte. Ich lernte mit dem Spagat zwischen persönlichen Ansprüchen, der Individualität der Mitarbeitenden sowie fest etablierter Strukturen umzugehen. Konzeptualisierungsprozesse, interdisziplinäre Konferenzen und Hintergrundbereitschaften wurden neben dem Tagesgeschäft der Dienstplangestaltung und Qualitätssicherung feste Bestandteile meines beruflichen Alltags, bis ich erneut schwanger

wurde. In dieser Zeit wurde mir bewusst, dass das Verstehen von Strukturen und Organisationsabläufen essenziell für meine Tätigkeit im Management ist, mir aber auch der Bereich der Schulung, Weiterentwicklung und der Teamumgang wichtig erscheint, um umfassender agieren können. Durch das Abschließen des Diploma of Basic Studies in Berufspädagogik für Gesundheits- und Pflegeberufe während der zweiten Elternzeit wurde mir deshalb eine weiterführende fachliche Spezialisierung eröffnet. Mein beruflicher Wiedereinstieg wurde ein neuer beruflicher Abschnitt, da ich seitdem als Berufspädagogin an einem Bildungszentrum tätig bin. Parallel zum Masterstudium in Gesundheits- und Pflegewissenschaften darf ich in meiner jetzigen Position als Leiterin des Bildungszentrums in Elternzeitvertretung diese zwei, häufig als gegensätzlich dargestellten Tätigkeitsfelder miteinander verknüpfen. Ich trage meine fachlichen Kompetenzen in diesem Zusammenhang weiter und lerne gleichermaßen neue Sichtweisen und Führungsansätze dazu.

Beruflich wachsen und wachsen lassen

Beginnend möchte ich gerne den Satz ‚Respekt muss man sich erst verdienen‘ aufgreifen und ihm widersprechen. Ich bin der Überzeugung, dass jede Person Respekt verdient. Nicht erst, wenn

sie etwas ‚Gutes‘ vollbracht hat. So ist es meiner Meinung nach auch, wenn eine Person (erstmalig) eine Leitungsfunktion übernimmt. Die Skepsis von Mitarbeitern bezogen auf die beruflichen Fähigkeiten der neuen Führungskraft darf nichts mit der generellen Grundhaltung gegenüber einer Person zu tun haben und sollte auch von der Führung nicht so ausgelegt werden. Viel eher sollte nachvollziehbar sein, dass jede Veränderung innerhalb eines Teams zu Unsicherheiten und Sorgen führt. Dementsprechend muss ich als Leitung bereits zu Beginn einen wertschätzenden Umgang pflegen. Gleichzeitig sollte ich Verständnis für diese hochsensible Phase aufbringen und darf es nicht nur von meinem Gegenüber erwarten.

Bereits diese Aspekte verdeutlichen, dass die Übernahme einer Leitung als ein störungsanfälliger, mit vielschichtigen Herausforderungen behaftete Prozess betrachtet werden kann. Und auch wenn es in vielen Punkten positiv war, dass ich in der Klinik beruflich (weiter-)wachsen durfte, in der ich bereits meine praktische Ausbildungszeit absolviert hatte, verstärkten sich einige dieser Schwierigkeiten dadurch gleichermaßen. Ich musste plötzlich dienstältere Kollegen oder Mitarbeiter, die mich mitausgebildet hatten, anleiten. Ich musste ihnen Aufgaben übertragen und zuweisen, Grenzen setzen und Entscheidungen der Unternehmensführung mittragen, bei denen ich neben Zuspruch auch auf Widerstand stoßen würde. Ich möchte jeder Führungskraft, die sich in einer vergleichbaren Situation befindet, raten, diesen Faktor als eine Herausforderung und nicht als Hindernis anzusehen. Denn, während Hindernisse uns bremsen, sehen wir Herausforderungen als Chance für Wachstum und Erfahrungen, die letztlich unser nachfolgendes berufliches Handeln lenken.

Ich lernte, wie wichtig eine professionelle Distanz zu Mitarbeitern ist, auch wenn bereits eine private, freundschaftliche Ebene vorhanden war. Private Gesprächsinhalte zur Beziehungsgestaltung eignen sich nicht dazu berufliche Anforderungen verblümt zu transportieren oder Umsetzungen zu erwirken. Eine offene Kommunikation, bei der Regeln und Strukturen klar kommuniziert werden ist unumgänglich. Unscharfe Trennungen hingegen sorgen für unklare Rollen, was wiederum

schnell zu Konflikten und Unsicherheiten führen kann. Gleichzeitig ist es entscheidend, dass die Sinnhaftigkeit von Anpassungen und Anforderungen deutlich wird. Wenn ich also eine Veränderung im Team kommunizieren musste, dann weder zwischen Tür und Angel noch ohne zu erklären, weshalb diese Änderung erforderlich ist. Daraus resultierend ist es notwendig, die Richtung erkennbar zu machen. Es muss deutlich werden, dass man als Leitung diesen Weg mitgeht und sich als Teil davon sieht.

Pädagogik und Management: Ein Spannungsfeld?

In jeder beruflichen Funktion habe ich ein Spannungsfeld zweier Welten wahrgenommen: Auf der einen Seite steht das einzelne Teammitglied, mit eigenen Bedürfnissen, der beruflichen Biografie und dem individuellen Entwicklungspotenzial, insbesondere im Kontext einer neuen

Generation von Mitarbeitenden, wie der Generation Z. Auf der anderen Seite stehen die Anforderungen der Organisation, wie Effizienz, Steuerbarkeit, messbare Ergebnisse sowie die konsequente Ausrichtung auf Zielerreichungen. Und während ich beginnend davon überzeugt war, dass diese beiden Pole kaum miteinander vereinbar erscheinen, bin ich heute sicher, dass in einer Balance dieser Gegensätze die Zukunft nachhaltiger Pflegepraxis und Führung liegen wird.

Eine zentrale Dimension der Arbeit auf Managementebene ist auf die bereichsspezifische Bildung der Mitarbeitenden ausgerichtet, unabhängig davon, ob als Leitung des Bildungszentrums oder als Stations- bzw. Bereichsleitung. Es geht darum, Menschen nicht nur fachlich zu fördern, sondern sie in ihrer beruflichen Entscheidungsfähigkeit und Eigenverantwortung im Handeln zu stärken. Gerade die Generation Z, die zunehmend in unsere Teams eintritt, bringt andere Erwartungen mit als frühere Altersgruppen. Sie sucht Sinn, fordert Mitbestimmung und legt Wert auf persönliche Entfaltung. Es erfordert eine Führung, die das Prinzip der Selbstbestimmung ernst nimmt und individuelle Entwicklungswege ermöglicht. Bildung ist hier nicht nur Mittel zum Zweck, sondern ein Prozess, der auf Autonomie und Potenzialentfaltung zielt. Dem gegenüber steht die Logik des klassischen Managements, inklusive der Dimensionen

des wirtschaftlichen Arbeitens, der effizienten Ressourcennutzung und der Qualitätssicherungsprozesse. Damit verbundene Strukturen sollen transparent, steuerbar und messbar sein. Der Mitarbeitende als Individuum steht nicht im Fokus.

Ich sehe es als eine Herausforderung an, diese beiden Perspektiven nicht als Gegensätze, sondern als sich ergänzende Sichtweisen zu verstehen. Bildung und Effizienz, Freiheit und Steuerung, Individualität und Organisation. Denn bezogen auf den gesellschaftlichen Wandel wird es erforderlich werden, Strukturen zu schaffen, die individuelle Entwicklung ermöglichen und Prozesse so auszustalten, dass sie nicht nur kontrollieren, sondern auch befähigen. Aus diesem Grund wird es notwendig werden, pädagogische Handlungsansätze strategisch einzubinden. Gleichzeitig sehe ich es als längst überfällig an, dass der Mensch in seiner Individualität bei Managemententscheidungen mitgedacht werden muss. So würde eine bestmögliche Wirkung erzielt werden, die auch langfristig tragfähig bleibt. Die aktive Ausgestaltung dieses Balanceaktes dient dazu, einer stetig wachsenden Komplexität der beruflichen Pflege zu begegnen. Ein Management, welches noch immer Begriffe wie ‚entweder oder‘ nutzt, statt zu begreifen, dass ‚sowohl als auch‘ viel zielführender sein kann wird auf lange Sicht mehr Arbeitskräfte mit Entwicklungspotenzial verlieren als diese langfristig für das eigene Unternehmen zu sichern.

Rollenverständnis und fortlaufende Rollenentwicklung

Wenn ich die letzten Jahre bezogen auf meine berufliche Rollenentwicklung Revue passieren lasse, wird deutlich, dass sich mit jeder neuen Erfahrung, jedem Bereich, jedem Projekt und auch jeder theoretischen Wissenserweiterung mein Rollenverständnis grundlegend verändert und entwickelt hat. Als Pflegemanager habe keine rein kontrollierende Funktion und erfülle nicht nur administrative Aufgaben. Meine Führungsrolle ist vielschichtig und dynamisch, weil ich sowohl ökonomische als auch beschriebene pädagogische Anforderungen integrieren muss. Und letztendlich ist es im Besonderen der gesellschaftliche Wandel, der ein erweitertes Rollenverständnis

von Führung, Organisation und Zusammenarbeit verlangt und ergänzende pädagogische, kommunikative und kulturelle Kompetenzen erfordert.

An dieser Stelle ist es mir wichtig zu beschreiben, dass das Benennen eines vermeintlich modernen „Out-of-the-Box-Thinkings“ nicht ausreicht. Ich habe gelernt, dass eine nachhaltige Veränderung nicht durch den bloßen Gebrauch solcher Schlagworte entsteht, sondern durch ein tatsächliches Verständnis unterschiedlicher Sichtweisen und die Bereitschaft, Perspektiven zu wechseln. Dieser Perspektivwechsel sollte insbesondere dann passieren, wenn wir unbequeme Konsequenz daraus vermuten, weil grade dann wirklich Neues entstehen kann. Gleichzeitig vermittelten mir gemachte Erfahrungen ein anderes Bild: Entweder wurden pädagogische Prinzipien kategorisch ausgeschlossen, weil sie als nicht anwendbar

angesehen wurden oder die Sichtweise wurde grundlegend nicht verstanden. Beide Aspekte verhinderten ein Denken aus der Bildungsperspektive. Unbequem kann aber nicht die Ausflucht sein. Für mich wurde die Frage deutlich, wie unter solchen Bedingungen sichergestellt werden kann, dass wir immer bestmögliche Ergebnisse erzielen werden, wenn von vornherein nicht alle Optionen miteinbezogen sind. Wir verlassen bereits bestehende Denkpfade nicht und halten weiter an zum Teil veralteten Strukturen fest. Es wird also erforderlich, dass wir uns in unserer Rolle als Manager auch mit anderen Perspektiven auseinandersetzen. Nicht nur durch eine Betonung in der Theorie, sondern auch tatsächlich durch eine Umsetzung im praktischen Management. Dadurch wird ein breites Fundament geschaffen, welches Vielfalt, Individualität und langfristige Entwicklung mit organisationalen Zielen in Einklang bringt. Tragfähige Lösungen werden gestaltet, die mehr sein können als eine bloße Prozessoptimierung. Daraus resultiert, dass ich als Führung nicht ausschließlich von meinen Mitarbeitenden verlangen darf, dass sie sich weiterentwickeln und offen für Anpassungen bleiben. Als Leitung beschweren wir uns über fehlende Flexibilität aber leben sie selbst häufig unzureichend vor. Das bedeutet, ich muss selbst offen sein für Veränderungen, mein Handeln auf Richtigkeit hinterfragen, konstruktive Kritik annehmen und verstehen, dass meine eigene

Rolle sich nur so wirklich weiterentwickelt. Ich bin nicht allein Entscheider, Kontrolleur oder Planer, sondern zunehmend auch Ermöglicher, Moderator und ein Begleiter von Entwicklungsprozes-

sen. Diese Rollenentwicklung ist kein einmaliger Schritt, sondern ein fortlaufender Prozess, der Anpassungsfähigkeit, Selbstreflexion und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel voraussetzt.

**210 x 224 mm Platz für AZ +
3 mm Beschnitt**

Erik Engel

Wurzeln & Wege:
Lüneburg/Niedersachsen

Prägung:
Jahrgang 1988

Mindset:
Generation Y

Rolle:
Pflegedienstleiter, Waldklinik Jesteburg
Fachlicher Schwerpunkt: Leitung und Organisation pflegerischer Prozesse, Personalentwicklung, Schnittstelle interprofessioneller Zusammenarbeit, Digitalisierung, Wirtschaftliches Arbeiten

Persönliche Stärken:
Empathie, Strukturdenken, Lösungsorientierung, Teamführung mit Blick auf individuelle Ressourcen

Warum sind ...:
Weil sie frische Perspektiven, Innovationskraft und Mut zur Veränderung einbringen – und damit die Pflege zukunftsfähig machen.



“

Die Pflege befindet sich in einem Transformationsprozess. Digitalisierung, Fachkräftemangel, neue Versorgungsstrukturen und ein wachsender Anspruch an Qualität machen es notwendig, Führung neu zu denken. Nachwuchs-Pflegemanager*innen bringen die Fähigkeit mit, alte Strukturen kritisch zu hinterfragen und gleichzeitig mutig neue Wege zu gehen. Sie sind nicht nur „die nächste Generation“, sondern die Gestalter*innen der Zukunft. Ohne ihre Ideen, Energie und Perspektiven würden wir Gefahr laufen, uns in alten Mustern zu verlieren.

Erik Engel

Mein Name ist Erik Engel, ich bin 37 Jahre alt und seit Anfang 2023 als Pflegedienstleiter in der Waldklinik Jesteburg tätig.

Mein beruflicher Weg begann mit der Ausbildung zum Gesundheits- und Krankenpfleger von 2007 bis 2010 an der Knappschaftsklinik Sulzbach/Saar. Nach Abschluss der Ausbildung öffnete sich für mich eine neue Perspektive – auch weil eine Übernahme an der Ausbildungsstätte nicht zustande kam.

Diese Veränderung nutzte ich als Chance und entschied mich gemeinsam mit einem damaligen Kollegen für einen Wechsel an die Universitätsklinik Heidelberg. Während mein Kollege den Weg in die chirurgische Klinik einschlug, zog es mich aufgrund meines Interesses an der Inneren Medizin in die Krehl-Klinik, genauer auf die gastroenterologische Intensiv- und Wachstation.

Nach meiner Fachweiterbildung zum Fachkrankenpfleger für Anästhesie und Intensivpflege wechselte ich an die Sana-Klinik Lübeck. Schon hier entwickelte sich in mir der Wunsch, mehr Führungsverantwortung zu übernehmen. Nach rund 1,5 Jahren folgte ich diesem Impuls und wechselte an das Städtische Klinikum Lüneburg. Dort war ich am Aufbau einer neuen Intensiv- und Wachstation mit 36 Betten beteiligt.

In dieser Phase hatte ich erstmals die Möglichkeit, mich auf eine ausgeschriebene Leitungsposition zu bewerben. Obwohl ich diese Stelle nicht erhielt, wurde mein Führungspotenzial erkannt – mein damaliger stellvertretender Pflegedirektor und der Geschäftsführer eröffneten mir Möglichkeiten erste Führungserfahrungen zu sammeln und wertvolle Werkzeuge kennenzulernen. Nach einigen Monaten wurde die Stelle der stellvertretenden Leitung ausgeschrieben, auf die ich mich erfolgreich bewarb. Ab diesem Zeitpunkt begann ich gezielt meine Führungskompetenzen weiterzuentwickeln.

Mir wurde in dieser Zeit bewusst, dass gute Führung Zeit, Geduld und kontinuierliche Reflexion erfordert. Besonders in schwierigen Situationen

war es wichtig empathisch zu bleiben und auch in stressigen Momenten einen kühlen Kopf zu bewahren. Ein konkretes Beispiel aus dieser Zeit bleibt mir bis heute in Erinnerung: In einer Phase akuten Personalmangels gelang es mir das Team zu motivieren und gemeinsam flexible Lösungen zu entwickeln, um die Versorgung der Patientinnen und Patienten aufrechtzuerhalten. Durch offene Kommunikation und gegenseitige Unterstützung haben wir diese Herausforderung gemeinsam gemeistert.

Die Weiterbildung zur Leitung einer Funktionsseinheit unterstützte mich dabei, mein Wissen weiter zu vertiefen und mein Führungsverhalten stetig zu verbessern.

Zufällig entdeckte ich die Stellenausschreibung der Pflegedienstleitung an der Waldklinik Jesteburg. Nach einem regulären Bewerbungsprozess erhielt ich die Zusage und das Vertrauen der Klinikleitung, mich in dieser verantwortungsvollen Position zu beweisen – und das ohne zuvor eine gehobene Führungsposition innegehabt oder ein Studium abgeschlossen zu haben.

Rückblickend kann ich klar sagen: Dieser Weg hat sich für mich gelohnt. Ich möchte alle ermutigen, ihre Ziele zu verfolgen und Chancen zu nutzen. „Auch wenn der Weg steinig war, habe ich nie aufgegeben – und genau das möchte ich weitergeben: Seid mutig und nutzt eure Chancen.“

Klinikprofil

Die Waldklinik Jesteburg versteht sich als modernes Zentrum für Rehabilitation mit den Schwerpunkten Neurologie, Orthopädie und Geriatrie. Unser interdisziplinäres Team begleitet Patient:innen sektorenübergreifend – von der neurologischen Frührehabilitation (Phase B) über die weiterführenden Rehaphasen bis hin zu ambulanten Leistungen.

Erfahrungen mit dem Springerpool

Der Aufbau und die Entwicklung des Springerpool-Teams in der Waldklinik Jesteburg waren für

mich ein zentrales Führungsprojekt. Ziel war es, den Pool nicht nur als Lückenfüller, sondern als attraktives und eigenständiges Arbeitsmodell zu etablieren.

Basierend auf Erfahrungen aus anderen Kliniken habe ich das Konzept angepasst: Mitarbeitende im Springerpool werden nicht nach Bedarf verteilt, sondern gezielt auf zwei bis drei Stationen eingearbeitet und blockweise eingesetzt. Dadurch entsteht Sicherheit für die Teams und die Versorgung der Patient: innen bleibt auf hohem Niveau. Die Arbeitsbedingungen im Pool sind bewusst flexibler gestaltet, etwa bei Dienst- und Urlaubsplanung. Besonders wichtig war mir, Bewerber: innen mit dem Wunsch nach flexiblen Einsatzmöglichkeiten anzusprechen und gleichzeitig die Entwicklung bestehender Mitarbeitender zu fördern.

Im klassischen, relativ starren 3-Schicht-System ist eine frühzeitige Versorgung der Patient: innen nach der Übergabe essenziell, damit die verschiedenen Prozesse und Abläufe reibungslos funktionieren. In unserem Haus ist dabei nicht etwa die Schnitt-Naht-Zeit maßgeblich, sondern der pünktliche Start der Therapien. Die Richtzeit für den Beginn der Therapien liegt bei 8:30 Uhr. Daher ist es notwendig, dass auf allen Stationen eine festgelegte Anzahl an Mitarbeitenden bereits um 6 Uhr mit dem Dienst beginnt.

An diesem Punkt ergibt sich die erste Herausforderung: Mitarbeitende, die nach der Elternzeit in den Beruf zurückkehren möchten, erhalten bei uns ein individuelles Rückkehrgespräch. Häufig wird dabei der Wunsch nach einem späteren Frühdienst-Beginn geäußert, oftmals um 8 Uhr. Wir kommunizieren in diesen Fällen offen und ehrlich, dass eine Rückkehr auf die ursprüngliche Station nicht immer möglich ist, da dort bereits ein gewisser Anteil an sogenannten „Mütterdiensten“ – also Diensten mit späterem Arbeitsbeginn – abgedeckt werden muss.

Wir besprechen die Wünsche gemeinsam mit den Stationsleitungen und prüfen, auf welchen Stationen eine Wiedereingliederung aktuell realisierbar ist. Sollte dies zum jeweiligen Zeitpunkt nicht möglich sein, bieten wir immer den Springerpool als Alternative an, da es uns wichtig ist, die Mitarbeitenden im Haus zu halten.

Nach ein bis zwei Jahren verändern sich die Arbeitszeiten oftmals wieder, wenn die Kinder etwas älter geworden sind. In dieser Phase können die Kolleginnen ihre Dienstpläne individuell nach ihren Bedürfnissen gestalten. Bei der abschließenden Erstellung der Dienstpläne und der Verteilung der Einsätze auf die Stationen achten wir darauf, dass die morgendliche Versorgung der Patient: innen auf allen Stationen weiterhin gewährleistet ist.

Gemeinsam mit den Kolleginnen überprüfen wir dann regelmäßig die Möglichkeit einer Eingliederung auf die ursprüngliche Heimatstation.

Ein konkretes Beispiel für eine gelungene Führungsentscheidung: Nach Einführung der neuen Springerpool-Struktur erhielt ich mehrfach die Rückmeldung von Stationsleitungen, dass „die Springer sich mittlerweile als feste Teammitglieder fühlen und eine echte Entlastung bringen“. Auch aus dem Team kam positives Feedback, insbesondere zur Wertschätzung und Einbindung bei Teamevents. Dieses Projekt zeigt mir, wie wichtig es ist, innovative Wege zu gehen und Mitarbeitende gezielt einzubinden.

Best Practice Ansätze und Fallstricke

Ein Best-Practice-Ansatz aus meiner Tätigkeit ist die Einführung regelmäßiger Reflexionsgespräche im Leitungsteam. Statt nur auf Zahlen, Pläne und Probleme zu schauen, nehmen wir uns bewusst Zeit, über Stimmungen, Belastungen und Erfolge zu sprechen. Das schafft Nähe und verhindert, dass Konflikte unterschwellig gären.

Eingeführt haben wir die Gespräche jeweils montags und freitags. Diese sind jeweils für 15min angesetzt, können aber bei Bedarf auch ausgeweitet werden.

Die anfängliche Herausforderung bestand darin, die wiederkehrenden Rückmeldungen zu krankheitsbedingten Ausfällen, der schwierigen Nachbesetzung sowie den kleinen Differenzen sowohl innerhalb als auch zwischen den Professionen aufzulösen. Stattdessen richteten wir unseren Fokus verstärkt auf vielfältige positive Fragestellungen, beispielsweise darauf, welche positiven Ergebnisse das jeweilige Team in der vergangenen Woche erzielen konnte. Wir änderten spontan den Ablauf der Freitagsbesprechung und merkten

den Leitungen an, welchen positiven Nutzen und Mehrwert eine geänderte Blickweise hervorbringen kann.

Eine verbreitete Herausforderung, insbesondere im Führungsbereich der Pflege, besteht darin, Aufgaben ungern abzugeben und stattdessen eigenständig zu übernehmen. Führungskräfte sind häufig daran gewöhnt, Probleme kurzfristig und pragmatisch selbst zu lösen, was sich in ihrer täglichen Praxis widerspiegelt. Diese Tendenz, Verantwortung zurückzuhalten, lässt sich auf Erfahrungen aus der Vergangenheit zurückführen. Mit steigender Arbeitsbelastung, zunehmenden gesetzlichen Anforderungen sowie veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden wurde jedoch deutlich, dass diesem Anspruch langfristig nicht mehr entsprochen werden kann.

Doch echte Führung bedeutet, Aufgaben zu delegieren und Vertrauen zu schenken. Nur so können Mitarbeitende wachsen.

Indem Führungskräfte die Bereitschaft entwickeln, Verantwortung abzugeben und ihre Teams zu ermutigen, eigenständig Lösungen zu erarbei-

ten, entsteht eine Kultur des gemeinsamen Lernens und des Vertrauens. Die Erfahrung zeigt mir, dass gerade durch diese bewusste Delegation nicht nur die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden gefördert wird, sondern auch das gesamte Team an Selbstbewusstsein und Eigeninitiative gewinnt. Gleichzeitig profitieren Führungskräfte selbst, denn sie können sich auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren und erhalten neue Impulse aus dem Team.

Fazit

Führung in der Pflege ist ein Prozess des Lernens und der Haltung. Sie erfordert Klarheit, Empathie und den Mut, neue Wege zu gehen. Für mich persönlich bedeutet Führung, Menschen zu begleiten, sie stark zu machen und gemeinsam mit ihnen die Herausforderungen einer komplexen Gesundheitslandschaft zu meistern.

Nachwuchs-Pflegemanager*innen sind in diesem Prozess unverzichtbar, weil sie den Wandel nicht nur begleiten, sondern aktiv gestalten.

**210 x 133 mm Platz für AZ + 3
mm Beschnitt**

Louise Enz

Wurzeln & Wege:
Offenburg

Prägung:
Jahrgang 1993

Mindset:
Generation Y

Rolle:
Vorstandreferentin, Head of HR, IT & Digital-entwicklung beim Paul-Gerhardt-Werk e.V. , Auditorin der Pflegezert GmbH für den Standard pflegeattraktiv

Schwerpunkte:
Pflegewissenschaft, Prozessmanagement, New Work und Digitalisierung

Persönliche Stärken:
Vernetztes/Logisches Denken, Empathie, schnelle Auffassung, hohe Flexibilität

Leitsatz:
Einfach mal machen, könnte ja gut werden.



“

Nachwuchs-Pflegemanager*innen sind für mich unverzichtbar, weil sie mit frischem Blick und Gestaltungswillen die Zukunft der Pflege sichern.

Zwischen Vision und Wirklichkeit

Fallstricke in der Projektarbeit – und wie Nachwuchsführungskräfte sie meistern können Fallstricke in der Projektarbeit – und wie Nachwuchsführungskräfte sie meistern können

Ein Erfahrungsbericht inspiriert von „rückenwind³“ – einem ESF-geförderten Projekt des Paul-Gerhardt-Werks e.V.

Eine Pflegekraft sagte mir einmal nach einem Workshop – „Ich wusste gar nicht, was wir für Möglichkeiten haben mitzustalten.“ Dieser Satz hat mich geprägt. Denn genau darum geht es für mich: Räume zu schaffen, in denen Menschen sich einbringen, wachsen und gemeinsam Zukunft gestalten können.

Als Vorstandsreferentin beim Paul-Gerhardt-Werk und Auditorin für pflegeattraktiv erlebe ich täglich, wie anspruchsvoll und gleichzeitig sinnstiftend Veränderungsprozesse sein können. Ich bin überzeugt: Gute Projektarbeit beginnt nicht mit Tools, sondern mit Haltung – mit dem Mut, zuzuhören, zu übersetzen und Brücken zu bauen zwischen Konzept und gelebter Praxis.

Projektmanagement

Der Projektstart: Euphorie trifft Realität

Bevor die erste Idee auf einem Flipchart landete, lagen bereits Monate intensiver Vorbereitung hinter uns. Der Förderantrag für rückenwind³ war kein Selbstläufer – er war ein Kraftakt, welcher mehrere Anläufe gebraucht hat. Zwischen Excel-Tabellen, Konzeptpapieren und internen Abstimmungen entstand nicht nur ein Projektplan, sondern ein Zukunftsentwurf für das Paul-Gerhardt-Werk.

„Wir wollen ein Magnetunternehmen werden!“ – mit diesem Satz startete das Paul-Gerhardt-Werk (PGW) sein Projekt im Rahmen von rückenwind³. Agile Methoden, gemeinsames Werteverständnis, New Work – all das klang nach Aufbruch und Zukunft.

Zur Einordnung: rückenwind³ ist ein bundesweites Förderprogramm des Europäischen Sozialfonds (ESF Plus), das soziale Organisationen dabei unterstützt, sich für die Zukunft fit zu machen – durch Vielfalt, Wandel und neue Wege in der Personal- und Organisationsentwicklung.

Die Euphorie beim Start war groß. Flipcharts füllten sich mit Visionen, Post-its klebten an den Wänden. Man sprach von Golden Circle und OKRs. Alles roch nach Aufbruch.

Doch schon in den ersten Gesprächen zeigten sich feine Risse: Einige Mitarbeitende waren begeistert, andere skeptisch. Manche Führungskräfte sahen die Workshops als „Zusatzbelastung“, nicht als Chance. Und über allem schwebte die Frage: Halten wir das durch, wenn der Alltag mit voller Wucht zurückschlägt?

Fallstrick Nr. 1: Den Anfang überschätzen, den langen Atem unterschätzen.

Wir neigen dazu, die Motivation der ersten Phase für selbstverständlich zu halten. Doch nachhaltiger Wandel braucht mehr als gute Ideen – er braucht Ausdauer, Wiederholung und klare Verantwortlichkeiten.

Impuls:

- Plane nicht nur den Kick-off, plane auch die Flauten.
- Sorge für kleine Zwischenerfolge, die sichtbar machen: Es bewegt sich was.

Projekte leben nicht von der Euphorie des Starts, sondern von Strukturen, die Motivation auch im Alltag verankern.

Kommunikation – oder: Warum Schweigen

lauter ist als Worte

In den Projektberichten stand viel von Partizipation, Transformation und Agilität. In den Einrichtungen hörte man dagegen: „Noch ein Projekt von oben?“ oder „Schön und gut, aber was bringt uns das in der Pflegepraxis?“

Die Begriffe, die im Seminarraum funktionierten, kamen auf den Wohnbereichen nicht an. Das Projektteam hatte die Botschaften zwar in Sitzungen vermittelt, aber nicht in die Sprache der Mitarbeitenden übersetzt. Zwischen Konzeptpapier

und Stationsalltag klafft eine Lücke.

Fallstrick Nr. 2: Fachsprache statt Alltagssprache.

Wir unterschätzen oft, wie wichtig es ist, komplexe Inhalte verständlich und nahbar zu kommunizieren. Wer „Golden Circle“ oder „Agilität“ erklärt, muss Beispiele geben, die aus dem Alltag der Teams stammen – sonst bleiben es Fremdwörter.

Impuls:

- Sprich die Sprache deiner Teams.
- Erzähle nicht nur Konzepte – erzähle Geschichten. Menschen folgen nicht Charts, sondern Bildern im Kopf.

Beispiel: Statt „Fehlerkultur etablieren“ lieber: „Wie gehen wir damit um, wenn etwas schief geht?“.

Mittlere Führungsebene – das Nadelöhr der Veränderung

Gerade in sozialen Organisationen ist die mittlere Führungsebene oft instabil. Dieses Phänomen zeigt sich auch im PGW: Die mittlere Führungsebene wechselte bis dato häufig. Manche Leitungskräfte hielten nicht länger als zwei Jahre durch. Kaum war jemand eingearbeitet, musste schon wieder jemand Neues starten.

Fallstrick Nr. 3: Instabile Schlüsselpositionen.

Projektverantwortliche erleben oft, dass Führung „oben“ etwas anderes sagt als Führung „unten“ lebt. Oder dass durch Fluktuation Wissen verloren geht.

Impuls:

Baue Wissensanker ein, also praktische Methoden und Strukturen, die sicherstellen, dass Erfahrungen, Erkenntnisse und Werkzeuge dauerhaft verfügbar bleiben.

Beispiele:

- Dokumentation & Wissensplattformen: Protokolle, Leitfäden, Handouts.
- Tandems: Zwei Personen teilen sich die Verantwortung für ein Thema.
- Checklisten & Tools: Praktische Vorlagen für den Alltag.
- Rituale: Wiederkehrende Reflexionsrunden oder Teamtreffen.

Das macht Projekte unabhängig von einzelnen

Personen – und sorgt dafür, dass Veränderungen langfristig Wirkung zeigen.

Zwischen Anspruch und Alltag

Die Planung der Termine wurde immer wieder von Anrufen unterbrochen wie: „Wir sind unterbesetzt, ich kann unmöglich teilnehmen.“

Projektarbeit in sozialen Organisationen hat einen besonderen Fallstrick: Der Alltag mit seinen akuten Notlagen duldet keine Verschiebung. Das Risiko: Projekte wirken wie „Luxus“, während der Betrieb brennt.

Fallstrick Nr. 4: Das Projekt als Parallelwelt.

Wir unterschätzen manchmal, wie sehr sich Projekte vom Tagesgeschäft abkoppeln können – wenn nicht bewusst Brücken gebaut werden.

Impuls:

Mache Projekte zum Teil des Alltags so wird Veränderung erlebbar und nicht abstrakt.

- Kleine Reflexionsrunden in Teams,
- kurze Check-ins in Dienstbesprechungen,
- Praxisaufgaben zwischen Workshops, die sich direkt in der Praxis umsetzen lassen

Learnings:

Das Projekt rückenwind³ beim PGW zeigt: Projektarbeit ist mehr als Methoden und Meilensteine. Sie ist ein Tanz zwischen Vision und Wirklichkeit. Die größten Fallstricke sind nicht fehlende Methoden, sondern fehlende Übersetzung, fehlender Atem und fehlende Verankerung im Alltag.

Projektverantwortliche sind dabei nicht nur Koordinatoren – sie sind Übersetzer, Brückenbauer und Mutmacher.

Wer Verantwortung übernimmt, sollte sich drei Fragen stellen:

1. Verstehe ich die Sprache meiner Mitarbeiter*innen – und verstehen sie meine?
2. Habe ich Strukturen, die auch Fluktuation tragen?
3. Baue ich Brücken zwischen Projekt und Alltag – oder bleibt es ein Paralleluniversum?

Fazit: Der Kompass und die Schritte

Projekte wie rückenwind³ geben eine Richtung

vor – sie sind Kompass für die Zukunft. Doch gehen müssen die Menschen selbst. Wir haben die Aufgabe, diesen Weg sichtbar, machbar und erlebbar zu machen.

Oder, wie es eine Teilnehmerin sagte:
„Am Ende entscheidet nicht das Konzept über den Erfolg – sondern ob wir den Mut haben, es im Alltag zu leben.“

**210 x 222 mm Platz für AZ + 3
mm Beschnitt**

AG Nachwuchs Pflegemanagement |

Bundesverband Pflegemanagement

Pflege ist mehr als ein Beruf – Pflege ist Verantwortung, Haltung und Zukunftsgestaltung. Und genau hier setzt der Bundesverband Pflegemanagement an: Als starke, bundesweite Interessenvertretung der Profession Pflege und insbesondere des Pflegemanagements setzen wir uns mit Herz und Verstand dafür ein, dass Führung in der Pflege gehört wird – in Politik, Öffentlichkeit und im Gesundheitswesen insgesamt.

Unser Verband bringt die Perspektiven von Führungskräften aus Akutversorgung, Langzeitpflege, ambulanten Diensten und Rehabilitation zusammen – über alle Ebenen hinweg und mit einer klaren Stimme, die respektiert wird. Gemeinsam gestalten wir Rahmenbedingungen, die eine hochwertige pflegerische Versorgung sichern,

Führungs kompetenz stärken und die Bedeutung pflegerischer Expertise sichtbar machen.

Unter der engagierten Vorstandsvorsitzenden Sarah Lukuc steht der Bundesverband Pflegemanagement für eine Vision: Für eine Pflege von hoher Qualität, getragen von starken Führungs personalkeiten, die Verantwortung übernehmen, vernetzt handeln und gemeinsam Zukunft bauen. Unsere strategische Ausrichtung zielt darauf ab, nicht nur zu begleiten – sondern aktiv zu gestalten: Für die Stärkung des politischen und gesellschaftlichen Einflusses der Pflege, die Sicherstellung bedarfsgerechter Versorgungsstrukturen, die Förderung von Aus- und Weiterbildung sowie die Anerkennung professioneller Führung in der Pflegepraxis.

Angaben für das Impressum fehlen:

Pflichtangaben (Allgemein & Vereins-Spezifisch)

Name & Anschrift: Vollständiger Name des Bundesverbandes (juristische Person) und die ladungsfähige Anschrift (Straße, Hausnummer, PLZ, Ort – kein Postfach).

Vertretungsberechtigte: Namen der vertretungsberechtigten Vorstandsmitglieder.

Kontaktdaten: E-Mail-Adresse und eine weitere Kontaktmöglichkeit (z.B. Telefonnummer).

Register: Bei eingetragenen Vereinen: Vereinsregister, Registergericht und Registernummer.

Presserecht: Name und Anschrift des Verantwortlichen im Sinne des Presserechts (oft „Redaktion v.i.S.d.P.“ oder ähnlich).

Druckerei: Name und Anschrift der Druckerei.

Name des Satzbetriebs oder der Person

Zusätzliche Angaben (Empfohlen):

Erscheinungsjahr: Das Erscheinungsjahr der Ausgabe.

Herausgeber: Der Bundesverband als Herausgeber.

Dir haben die Führungsimpulse gefallen und du hast Lust, dich in der AG Nachwuchs zu engagieren und auszutauschen?

Zur AG Nachwuchs:

Mit dieser Überzeugung und Leidenschaft entsteht auch die AG Nachwuchs Pflegemanagement. Sie ist ein lebendiger Ausdruck unserer Verbandsidee – ein Raum für alle, die am Anfang ihres Führungswege stehen oder sich bewusst als Nachwuchsmanager:innen verstehen. Hier wächst eine Gemeinschaft von motivierten, neugierigen und mutigen Persönlichkeiten, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und aktiv mitzuwirken.

Alle zwei Monate laden wir zu unseren Online-Austauschrunden ein: für kollegiale Beratung, gemeinsames Wissensmanagement und inspirierende Fortbildungsimpulse. Darüber hinaus erleben wir uns regelmäßig persönlich – etwa am Rande von Kongressen – und erleben, wie bereichernd Vernetzung, Gemeinschaft und echter Austausch sind.

Aus diesem Miteinander ist ein ganz besonderes Format entstanden: die Führungsimpulse. Als

AG Nachwuchs haben wir dieses Format ins Leben gerufen – mit all den Impulsen, Erfahrungen und Perspektiven, die wir uns selbst gewünscht hätten, als wir unseren Weg als Führungskräfte begonnen haben. Heute gestalten wir es gemeinsam: praxisnah, authentisch und voller Mut für die Herausforderungen von morgen.

Unterstützt wird unser Austausch durch die Mitglieder App für den schnellen, unkomplizierten Dialog – für jene Themen, die im Moment bewegen und in der Schwarmintelligenz oft schneller und kreativer gelöst werden.

Und das Beste:

Du kannst Teil dieses lebendigen Netzwerks sein.

Alles, was du dazu tun musst: Mitglied im Bundesverband Pflegemanagement zu sein.

(Geh einfach schnell auf unsere Homepage: <https://www.bv-pflegemanagement.de/mitgliedschaft.html>, hier findest du alle wichtigen Informationen)

Gestalte mit uns – vernetzt, engagiert und mit einer starken gemeinsamen Stimme – die Zukunft des Pflegemanagements. Heute. Gemeinsam. Für morgen.

Impressum



Bundesverband
Pflegemanagement

Bundesverband Pflegemanagement e.V.

Tel. 030 44 03 76 93

info@bv-pflegemanagement.de

www.bv-pflegemanagement.de

Der Bundesverband Pflegemanagement e.V. ist eine aktive Interessenvertretung der Profession Pflege und insbesondere des Pflegemanagements in Politik und Öffentlichkeit. Der Verband ist bereits seit 1974 aktiv. Die heutige Struktur mit Bundesvorstand und Landesgruppen für einen maximalen Einfluss in Politik und Öffentlichkeit besteht seit 2005. Der Bundesverband Pflegemanagement ist Gründungsmitglied und aktives Mitglied des Deutschen Pflegerats. Durch seine Managementkompetenz, sein starkes Netzwerk und eine klare Organisationsstruktur wird der Verband heute als einer der Hauptansprechpartner unter den Pflegemanagement-Verbänden gehört und ist auf Bundes- wie Landesebene in die Gestaltung von Gesetzesvorlagen involviert und in Gremien engagiert. Vorstandsvorsitzende ist Sarah Lukuc.



Nachwuchs
Pflegemanagement.

Stark für die Pflege.
Stark für die Zukunft.



Platzhalter
AZ Springer