



Bild: christiane Fruht (KI)

Pflegekräfte fühlen sich wegen schlechter Führung, Überlastung und Geringschätzung oft krank. Daher sollten Kliniken in die Führungsqualität ihrer Mitarbeiter investieren.

Alarmierend sei die steigende Zahl der Fehlzeiten von Pflegekräften wegen Krankheit, die zu 50% in der Verantwortung von Vorgesetzten, Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur liegen. „Pflegekräfte fühlen sich oft schlecht geführt und krank, weil sie psychisch und körperlich überlastet sind, mangelnde Wertschätzung erleben sowie häufig für ausgefallene Kollegen einspringen müssen“, so Christiane Fruht, Kommunikationsberaterin im Gesundheitswesen. Seit Jahren beobachtet sie den Kommunikationsstil von Führungskräften in deutschen Kliniken. Zudem fühlen sich Pflegekräfte dem „System“ eher ausgeliefert, anstatt die Situation selbstverantwortlich positiv zu gestalten, beobachtet die Trainerin.

Die verletzen Gefühle von Pflegekräften können sogar so weit reichen, dass sie sich einer Operation unterziehen, nur damit sie keinen Dienst auf der Station leisten müssen. Für Fruht sind diese drastischen Verhaltensweisen Hilferufe, die das Bedürfnis nach Wertschätzung, Sicherheit,

Zuverlässigkeit, Ruhe und Ausgleich ausdrücken. Dazu kommt, dass die unzuverlässige Dienstplangestaltung zu einem der größten Unzufriedenheitsfaktoren gehört, dem bereits viele Kliniken mit Springermodellen und Arbeitszeitkonten versuchen entgegenzuwirken. Allerdings nur mit mäßigem Erfolg. Trotz aller Bemühungen spielen Führung und Betriebsklima die zentrale Rolle bei der Steigerung der Anwesenheit von Personal, so Fruht, die vor Kurzem das Modellprojekt „Führung im Krankenhaus in Rheinland-Pfalz“ unterstützt hat. Sie ist der Auffassung, dass gute Führung enorm dazu beitragen könne, dass Pflegekräfte die hohen psychischen und physischen Belastungen in der Pflege besser bewältigen würden und sich dadurch die hohen Krankenstände im Gesundheitswesen senken ließen.

Daher empfiehlt sie Krankenhäusern, in die Führungsqualität ihrer Mitarbeiter zu investieren. Mit Workshops und Einzel-Coachings unterstützt sie Mitarbeiter in leitenden Positionen dabei, einen „gesunden“ Führungsstil zu entwickeln. Dabei vermittelt sie wertvolle Tipps im Umgang mit Pflegepersonal. Sie gibt den Rat, Personal nicht wie „Stückgut“ einzusetzen, und plädiert für den Einsatz von Richtlinien zur Mitarbeiter-Führung. Vor allem bei Verfehlungen und Dauerkrankheit.

Vorgesetzte sollten im Umgang mit erkrankten Mitarbeitern authentisch bleiben und „Ich-Botschaften“ senden wie „Das ist ärgerlich für mich, weil ich kurzfristig Ersatz finden muss“. Bei längerer Abwesenheit sind regelmäßiges Erkundigen

nach dem Befinden, ein unverhoffter Blumenstrauß oder eine Postkarte positive Signale, die Anteilnahme und das Interesse an der Person bekunden. Ideal wäre, wenn Chefs ein gutes Vorbild nach dem Self-Care-Prinzip „sei gut mit dir selbst“ abgeben würden. Dabei komme es darauf an, immer wieder im „Heute“ zu leben und folgende Fragen zu beantworten: Heute schon etwas Gutes für sich getan? Heute schon gelächelt? Heute schon für Klarheit gesorgt? Heute schon andere gelobt? Heute schon Kontakt gehabt? Heute schon gefragt?

Nicht selten treffen Chefs ihre Entscheidungen vom Schreibtisch aus, weil sie nur wenige transparente Hinweise auf die Arbeitsüberlastung von Pflegepersonal erhalten. Daher wünschten sie sich mehr kompetente Argumentationen aus der Pflege über Ereignisse und Zustände, damit Entscheidungsprozesse gerechter ausfallen würden. Es ist mehrfach wissenschaftlich belegt, dass Führungskräfte unter Stress stark ihre Empathie-Fähigkeit einbüßen, sodass kaum Ressourcen für die zwischenmenschliche Mitarbeiterführung übrig bleiben. So sei es wichtig, dass Führungskräfte in Coachings Techniken an die Hand bekämen, mit denen es gelänge, angespannte Arbeitsumfelder positiver zu gestalten und die Bereitschaft zur Leistungsfähigkeit zu steigern. Dabei spielt die Vorbild-Funktion eine große Rolle, durch die Führungskräfte Vertrauen, Respekt, Anerkennung und Loyalität bei Mitarbeitern erwerben.