



Wiebke Schmiady-Kuhn ist als Sachbearbeiterin Teil des vierköpfigen Projektteams rückenwind³ und Studentin des Pflegemanagements.

Kollegiale Führung in der Pflege

Die Dachstiftung Diakonie wagt mit „Selbst-Bewusst für eine neue Kultur in der Pflege“ den Wechsel zu kollegialer Führung – eine Zwischenbilanz.

Die Dachstiftung Diakonie startet in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt das Pilotprojekt „Selbst-Bewusst für eine neue Kultur in der Pflege“. Damit wagt sie den Schritt von Hierarchie zu kollegialer Führung, um einen nachhaltigen Kulturwandel anzustoßen und die Pflege zukunftssicher, attraktiv und sinnstiftend zu gestalten.

Nach der Hälfte der Projektlaufzeit zeigt die Zwischenbilanz bei einer Tagung in Hannover: Der Weg ist anspruchsvoll, aber die ersten Erfolge und Erfahrungen machen Mut – und liefern wertvolle Erkenntnisse für die gesamte Branche.

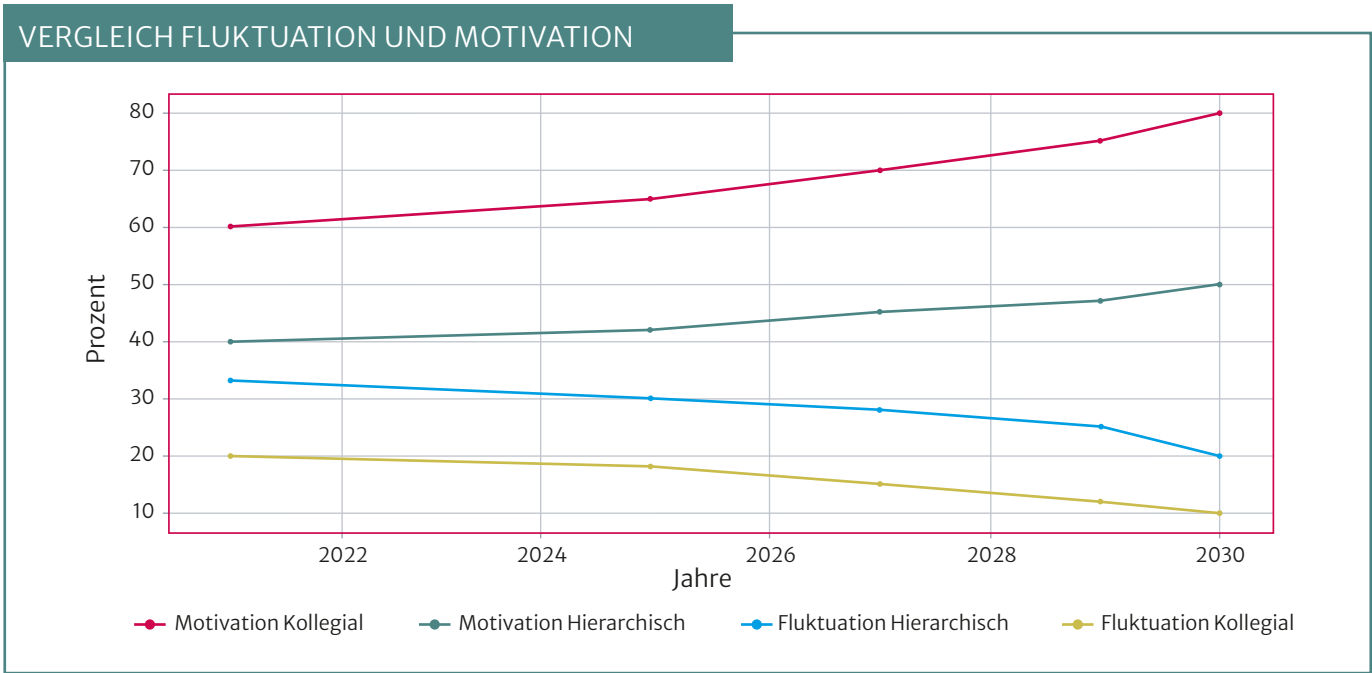
KOLLEGIALE FÜHRUNG ALS ZUKUNFTSMODELL?

Die Altenhilfe steht unter Druck. Fachkräftemangel, steigende Anforderungen und hohe Arbeitsverdichtung prägen den Alltag. **Klassische Hierarchien stoßen hier zunehmend an Grenzen.** Viele Mitarbeitende wünschen sich mehr Mitbestimmung, Eigenverantwortung und ein Arbeitsumfeld, das sie motiviert und langfristig bindet.

Vor diesem Hintergrund gewinnen innovative Organisations- und Führungsmodelle an Bedeutung. Der Pflege-Report 2024 hebt hervor, **dass kollegial geführte Unternehmen mit**

flachen Hierarchien, Mitbestimmung und geteilter Verantwortung zur Lösung der aktuellen Herausforderungen beitragen können. Solche Modelle fördern eine höhere Mitarbeiterbindung, stärkere Identifikation mit der Einrichtung, mehr Autonomie im Arbeitsalltag und bessere Arbeitsbedingungen.

Auch die Analysen von Prof. Dr. Heinz Rothgang zeigen, dass klassische Hierarchien in der Pflege zunehmend an ihre Grenzen stoßen. Er betont in seinen Veröffentlichungen und Vorträgen immer wieder die Notwendigkeit, neue Wege in der Arbeitsorganisation zu gehen, mehr Partizipation und Mitbestimmung zu



Vergleich Fluktuation/Motivation in hierarchischen versus kollegialen Unternehmen



Foto: Werner Krüper

ermöglichen und innovative Führungsmodelle zu erproben.

Seit Herbst 2023 werden im Rahmen eines dreijährigen Projekts innovative Kooperationsmethoden eingeführt und etabliert. Das Ziel: eine moderne, eigenverantwortliche und gleichberechtigte Arbeitsweise in einem ökologisch nachhaltigen Umfeld – für eine Pflege, die Menschen in den Mittelpunkt stellt.

METHODEN: VON DER THEORIE ZUR PRAXIS

Das Projekt „Selbst-Bewusst – für eine neue Kultur in der Pflege“ der Dachstiftung Diakonie setzt auf die Prinzipien kollegialer Führung nach Bernd Oesterreich und Claudia Schroeder. Teilnehmer sind 14 Einrichtungen der stationären, teilstationären und ambulanten Altenpflege mit über 700 Mitarbeitenden. Im Zentrum stehen flexible Rollen statt starrer Stellenbeschreibungen, regelmäßige Teamreflexionen, Entscheidungen im Konsens und die Stärkung der Selbstorganisation. **Die Teams übernehmen Verantwortung für ihre Aufgabenbereiche,** gestalten Dienstpläne gemeinsam und entscheiden dort, wo das Wissen sitzt – direkt im Team.

Dieser Prozess fördert Selbstbewusstsein und Selbstwirksamkeit – für

Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen. In sechs praxisnahen Workshopreihen zu Themen wie Kommunikation, Rollenreflexion für Führungskräfte, Ideen und Methoden eines KGU oder kulturelle Vielfalt werden über drei Jahre hinweg agile Arbeitsmethoden vermittelt und direkt im Pflegealltag erprobt. So entstehen neue Kompetenzen, die den Pflegeberuf stärken und weiterentwickeln.

Ein wichtiger Baustein ist die kontinuierliche Personalentwicklung: Mitarbeitende erhalten Raum für Feedback und Selbstreflexion und werden ermutigt, sich aktiv in Veränderungsprozesse einzubringen. Die Führungskraft wird dabei mehr zur Moderator*in und Unterstützer*in als zur klassischen Vorgesetzten. Die Schaffung zielgruppenspezifischer, flexibler Möglichkeiten zur Kompetenzerweiterung und Anpassungsqualifizierung für Beschäftigte, insbesondere im Zusammenhang mit der digitalen Transformation, ist unabdingbar.

Die Einführung kollegialer Führungsstrukturen und gezielte Personalentwicklung haben in vielen Einrichtungen bereits zu einer spürbaren Stärkung von Selbstwirksamkeit, Verantwortungsübernahme und Teamzusammenhalt

geführt. Das Erkennen, die Nutzung und der Ausbau von Ressourcen im Sozialraum sollen die Entlastung der Mitarbeitenden zusätzlich voranbringen.

Über 100 Schulungen mit 13 000 Unterrichtsstunden sowie digitalen Elementen wie Podcasts, der Ausbildung und Etablierung von Pflege-Influencerinnen sowie regelmäßige Impulse und Schulungen zur Digitalisierung und zum Umgang mit dieser unterstützen die Umsetzung.

FÖRDERUNG ALS ERMÖGLICHER

Das Projekt wird im Rahmen des „rückenwind³ für Vielfalt, Wandel und Zukunftsfähigkeit in der Sozialwirtschaft“-Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF+) gefördert. Beide Programme fördern gezielt die Fachkräftesicherung in sozialen Berufen und begegnen den Herausforderungen des demografischen und digitalen Wandels mit der Stärkung von Beschäftigung und sozialer Teilhabe.

Durch die Förderung können neue Führungsmodelle umfassend erprobt, Mitarbeitende aktiv eingebunden und die Ergebnisse nachhaltig verankert werden. Dadurch erhält das Projekt einen >>>

» entscheidenden Impuls, um den Kulturwandel in der Pflege strukturiert und nachhaltig anzugehen.

HÜRDEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Die Halbzeitevaluation zeigt: Der Weg zur kollegialen Führung ist kein Selbstläufer. Zu Beginn gab es in vielen Teams Skepsis und Unsicherheit: Bedeutet mehr Verantwortung auch mehr Belastung? Wie funktioniert Führung ohne Führungshierarchie? Nicht alle Mitarbeitenden waren sofort überzeugt, und auch Führungskräfte mussten lernen, Kontrolle abzugeben und auf die Kompetenzen des Teams zu vertrauen. **Die Umstellung**

organisationsspezifisch anzupassen und gemeinsam mit allen Beteiligten praktikable Lösungen zu erarbeiten.

STIMMEN AUS DER PRAXIS

Die bisherigen Erfahrungen aus dem Projekt „Selbst-Bewusst“ zeigen: Transformation gelingt nur mit einer partizipativen Haltung und kontinuierlicher Begleitung. Mitarbeitende berichten von mehr Zusammenhalt, größerer Zufriedenheit und weniger Stress. Die Personalfuktuation ist gesunken, die Identifikation mit der Einrichtung gestiegen.

Besonders positiv wird die Entwicklung einer konstruktiven Feedback- und

(DEVAP) gibt einen Impulsvortrag auf der Zwischentagung in Hannover. Sie ist überzeugt: „Dies ist ein Leuchtturmprojekt. Sie machen das Richtige – einfach anfangen.“ Sie wünscht sich eine Regelimplementierung von selbst reflektierenden Schulungen, wie sie im „Selbst-Bewusst-rückenwind“-Projekt durchgeführt werden. Viele Träger mussten in den letzten Jahren Angebote reduzieren – neue Wege wie kollegiale Führung sind daher wichtiger denn je.

AUSBLICK: DIE NÄCHSTEN SCHRITTE

„Selbst-Bewusst für eine neue Kultur in der Pflege“ steht exemplarisch für einen neuen Weg in der Pflege: weg von struktureller Überforderung, hin zu Selbstverantwortung, Teilhabe und Resonanz erleben. **Kollegiale Führung kann ein Schlüssel sein, um die Pflege attraktiver zu machen – für alle Beteiligten.** Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass der angestrebte Kulturwandel in der Altenhilfe möglich ist, wenn er partizipativ, dialogisch und kontinuierlich begleitet wird.

Die Halbzeitbilanz macht Mut, aber auch klar: Der Kulturwandel ist ein Marathon, kein Sprint. In der nächsten Projektphase werden die identifizierten Barrieren, wie fehlende digitale Kompetenz oder Zeitmanagement, gezielt angegangen, die Rahmenbedingungen für kollegiale Führung und Personalentwicklung weiter verbessert und die gewonnenen Erkenntnisse in nachhaltigen Strukturen überführt. Die Unterschiede zwischen ambulant, teilstationär und stationär sind deutlich spürbar. Hier werden Anpassungen in den Schulungsstrukturen und Materialien erfolgen, um jeden Mitarbeitenden „mitzunehmen“.

Entscheidend für den Erfolg bleibt die kontinuierliche Einbindung aller Beteiligten und die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen und gemeinsam neue Wege zu gehen.

In der zweiten Hälfte des Projekts soll die Perspektive der Bewohnenden stärker in die Weiterentwicklung der

Kollegiale Führung stärkt Selbstwirksamkeit, Verantwortung und Teamzusammenhalt.

von gewohnten Hierarchien auf kollegiale Strukturen braucht Zeit, Geduld und eine offene Fehlerkultur. Besonders herausfordernd ist es, die Balance zwischen Selbstorganisation und den Anforderungen des Pflegealltags zu halten – etwa bei kurzfristigen Personalausfällen oder in Krisensituationen.

Ein weiteres Hindernis bleibt die Integration kollegialer Führung in bestehenden, oft hierarchisch geprägten Strukturen. Gesetzliche und Trägervorgaben schränken den Gestaltungsspielraum häufig ein. Entscheidend ist daher, die Ansätze

Fehlerkultur bewertet, die es ermöglicht, aus Erfahrungen zu lernen und gemeinsam an Verbesserungen zu arbeiten.

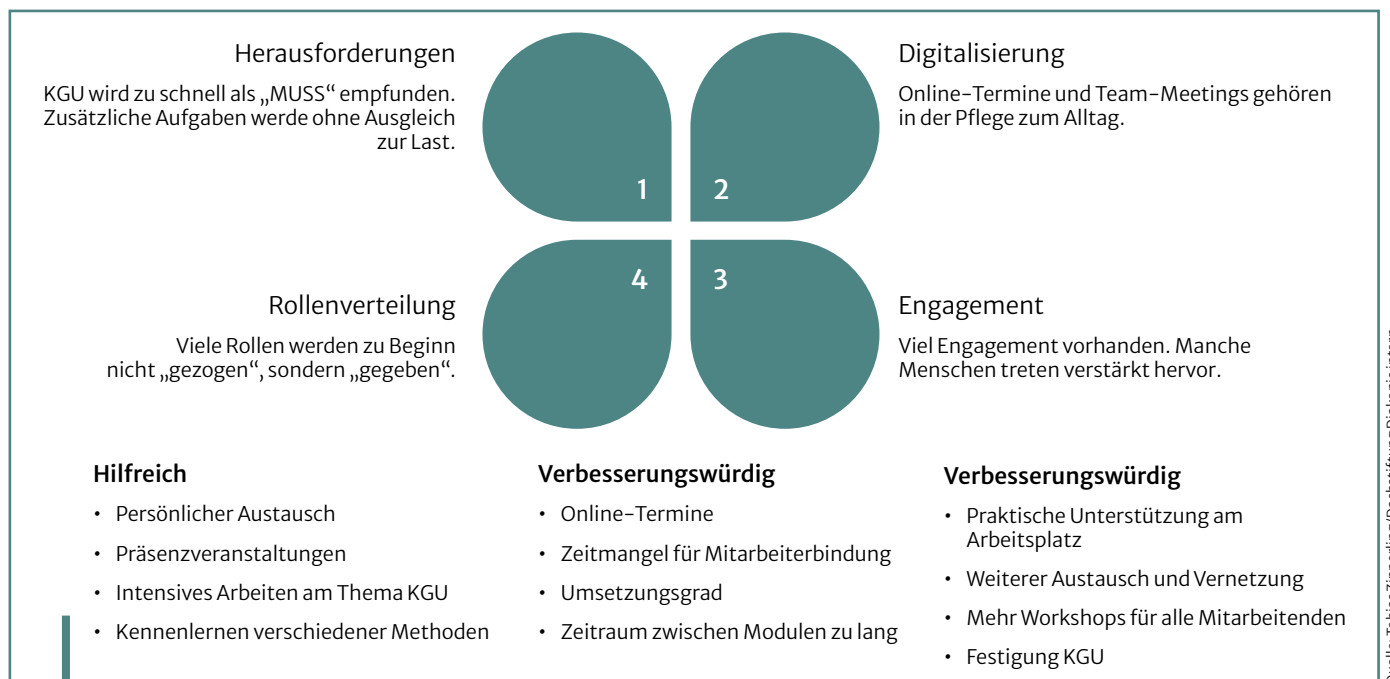
Prof. Dr. Heinz Rothgang betont bei der Tagung: „Bei der Arbeitsorganisation setzt dieses Projekt an. Hier kann nur das Motto sein: einfach machen! Es gibt noch keine Daten zu dieser Kulturveränderung in der Pflege, aber dies kann der richtige Weg sein. Nichts machen ist keine Option.“

Auch Anna Leonhardi, Geschäftsführerin im Deutschen Evangelischen Verband für Altenarbeit und Pflege e. V.

TIPPS ...

... für die kollegiale Pflege in der Praxis

- » Seien Sie offen für neue Führungsmodelle und binden Sie Ihre Mitarbeitenden aktiv ein.
- » Etablieren Sie regelmäßige Teamreflexionen und Feedbackrunden.
- » Teilen Sie Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse.
- » Machen Sie die Erfolge sichtbar und feiern Sie sie gemeinsam mit dem Team.
- » Bringen Sie Geduld und Ausdauer mit: Ein Kulturwandel braucht Zeit.



Quelle: Tobias Zipperling/Dachstiftung Diakonie Intern

Einrichtungen einfließen. Schon jetzt werden Bewohnende und ihre Angehörigen regelmäßig über die Ziele und Veränderungen im Projekt informiert. Dies schafft Transparenz, fördert das Vertrauen und gibt den Menschen, die in den Einrichtungen leben, mehr Mitsprache im Alltag.

Prof. Dr. Heinz Rothgang betonte auf der Zwischentagung, wie wichtig es sei, die Perspektive der Bewohnenden und ihrer Angehörigen konsequent zu berücksichtigen. Dies ist ein zentrales Kriterium für die Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation und der nachhaltigen Wirkung kollegialer Führung. Davon profitieren alle: Die Mitarbeitenden erleben mehr Zufriedenheit in ihrer Arbeit, sie erleben direkt, wie ihre Ideen und ihr Engagement das Leben der Bewohnenden verbessern. Die Bewohnenden fühlen sich ernst genommen und können ihren Alltag aktiver mitgestalten, was sich positiv auf ihre Lebensqualität auswirkt.

Ein weiterer Vorteil: **Engagierte Angehörige können das Pflegeteam spürbar entlasten.** Sie bringen sich zum Beispiel bei Freizeitangeboten, Ausflügen oder der Alltagsgestaltung ein. Studien zeigen, dass eine gute Zusammenarbeit mit Angehörigen nicht nur die Zufriedenheit der Bewohnenden erhöht, sondern auch die Arbeitsbelastung der Pflegekräfte reduziert und das Gemeinschaftsgefühl in der Einrichtung stärkt (vgl. Böckler-Stiftung, 2023; Pflege-

Report 2024). Für die Einrichtung bedeutet das mehr Zusammenhalt, ein besseres Miteinander und eine stärkere Bindung – sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei den Bewohnenden. <<<

Kontakt zur Autorin:
Wiebke.Schmiady-Kuhn@dachstiftung-diakonie.de

MEHR ZUM THEMA

Podcast „Volle Pulle Pflege“:



Dachstiftung Diakonie: <https://www.dachstiftung-diakonie.de/>

Website des Projektes Rückenwind: www.selbstbewusstinderpflege.de

Literatur

Böckler-Stiftung 2023, Vorteil Mitbestimmung; IZA 2023; Statista 2024; West et al. 2014; Schroeder & Oestereich 2019; Rothgang et al. 2023; Schwinger, A., Rothgang, H., & Müller, R. (Hrsg.). (2024). Pflege-Report 2024. Springer.

Die Autorin hat diesen Text in Zusammenarbeit mit „Text erstellen“ des aiHubs entwickelt. Generierte Elemente des Textes hat die Autorin überprüft, bearbeitet und an ihre Präferenzen angepasst. Die inhaltliche Verantwortung für den Text liegt bei der Autorin.

FAZIT

>> 1.

Die Umstellung auf kollegiale Strukturen braucht Zeit, Geduld und eine offene Fehlerkultur.

>> 2.

Es ist wichtig, die Perspektive der Bewohnenden und ihrer Angehörigen zu berücksichtigen.

>> 3.

Kollegiale Führung führt zu mehr Zusammenhalt, einem besseren Miteinander und einer stärkeren Bindung – sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei den Bewohnenden.

