



Klarheit statt Krisenmodus

Führung in der Pflege ist erfolgreich, wenn Verantwortung wächst und Kommunikation gelingt.

Mitarbeiter kommen und gehen. Manche Mitarbeiter machen, was sie wollen. Die Stimmung? Die ist im Keller. Personal fehlt, der Krankenstand ist hoch, Kunden beschweren sich – und Angehörige haben Erwartungen, die kaum zu erfüllen sind. Und Sie als Pflegedienstleitung? Stehen mittendrin -mal als Feuerwehr, mal als Psychologin, mal als Organisatorin. Und irgendwann stellen Sie sich vielleicht die Frage: Ist das eigentlich noch Führung oder schon Überleben? Ich meine: weder noch. Entscheidend ist doch, wie es Ihnen als Führungskraft geht. Denn nur wenn es Führungskräften gut geht, können Mitarbeitende motiviert arbeiten. Nur dann entsteht Orientierung, Vertrauen und Teamgeist.

Klarheit schlägt Chaos

In der Praxis erlebe ich häufig:

- Es fehlt an Fokus.
- Es fehlt an Klarheit.
- Und es wird viel zu oft drumherum geredet.

Ausreden sind an der Tagesordnung:
„Dafür habe ich keine Zeit.“
„Das bringt eh nichts.“
„Das sind nicht meine Aufgaben.“

Wenn Mitarbeitende Ausreden nutzen, geht es selten um Unwillen, sondern meist um Schutz, Überforderung oder fehlende Klarheit und Verantwortung. Als Pflegedienstleitung verfolgen Sie bitte nicht das Ziel, zu entlarven, sondern zu verstehen – und Schritt für Schritt Verantwortung zu aktivieren. Wenn Sie Ausreden hören, fragen Sie nach. Fragen Sie nicht „Warum?“, sondern „Was genau?“ **Denn „Warum“ führt zu Rechtfertigung – „Was genau“ führt zu Verantwortung.**

Beispielhafte Gesprächsstruktur ohne „Warum...?“

1. Wahrnehmung schildern („Mir ist aufgefallen, dass ...“)
2. Verständnisfragen stellen („Was hindert dich aktuell?“)
3. Verantwortung aktivieren („Was kannst du tun, um ...?“)



Foto: petarschreibermelija/Adobe Stock

4. Unterstützung anbieten („Was brauchst du von mir?“)
5. Verbindlich abschließen („Wir halten fest, dass du ... bis ...“)

Ein Ausreden-Gespräch ist kein Machtkampf, sondern eine Coaching-Situation. Und Führung bedeutet hier und grundsätzlich: Haltung zeigen, Klarheit schaffen, Verhalten spiegeln. Mein Motto: Warten hilft nicht und klagen ändert nichts. Also Loslegen! Mit Strategie, Haltung, klarer Kommunikation und Begeisterung. Denn, was wir brauchen, ist nicht noch ein Konzept, sondern eine Kultur des Machens, der Klarheit und der Verbindlichkeit.

Eines der wirkungsvollsten Werkzeuge, um Klarheit, Vertrauen und Verbindlichkeit im Team herzustellen ist der Erwartungsscheck – besonders dann, wenn „unausgesprochene Erwartungen“ die Zusammenarbeit belasten. Ein Erwartungsscheck dient dazu, die gegenseitigen Erwartungen zwischen Pflegedienstleitung und Team (oder zwischen Teammitgliedern) transparent zu machen, abzugleichen und zu klären. Er beantwortet Fragen beispielsweise wie:

- Was erwarte ich von meiner Pflegedienstleitung?
- Was erwartet meine Pflegedienstleitung von mir?
- Welche Erwartungen haben wir an Zusammenarbeit, Kommunikation, Verantwortung und Umgang miteinander?

Ziel ist es, Missverständnisse zu vermeiden, Rollen und Aufgaben zu klären, das Vertrauen zu stärken und Verantwortung zu verteilen. Ihr Nutzen für Ihr Miteinander im Pflegeteam:

- Mehr Klarheit in Rollen und Zuständigkeiten
- Reduktion von Konflikten und Reibungsverlusten
- Förderung einer offenen, wertschätzenden Kommunikationskultur
- Verbesserung der Selbstverantwortung im Team

Erwartungsscheck: Methodische Durchführung Schritt für Schritt Vorbereitung

- Ziel klären: Warum führen wir diesen Erwartungsscheck durch? (z. B. nach Führungswechsel, bei Teamkonflikten, nach Umstrukturierung oder zu Jahresbeginn)

- Erwartungsfragen vorbereiten
- Rahmen setzen: 60–90 Minuten Zeit, Flipchart oder digitales Whiteboard, Karten oder Post-its.
- Teilnehmende: gesamtes Team + Leitung

Einstieg durch die Pflegedienstleitung

„Wir möchten heute klären, welche Erwartungen wir gegenseitig haben – damit Zusammenarbeit gelingt und wir verstehen, was jeder braucht, um gut arbeiten zu können.“

Einzelarbeit (5–10 Minuten)

Jeder schreibt auf Karten oder Post-ist, z.B.:

- Was erwarte ich von meiner Pflegedienstleitung?
- Was kann meine Pflegedienstleitung von mir erwarten?
- Was erwarten die Kunden von dem Pflegedienst?
- Was erwarte ich als PDL von jedem Teammitglied

Praxistipp: Die Fragen richten sich nach dem Ziel!

Sammlung und Austausch

Karten an einer Pinnwand/Flipchart in Spalten anordnen:

- Erwartungen an die Pflegedienstleitung
- Erwartungen an das Team
- Usw.

Jedes Teammitglied stellt selbst vor. Die Pflegedienstleitung hört zunächst zu, fasst zusammen, stellt Verständnisfragen.

Gemeinsame Reflexion

Diskussion zu folgenden Fragen:

- Wo stimmen unsere Erwartungen überein?
- Wo liegen Unterschiede oder Missverständnisse?
- Welche Erwartungen sind realistisch, welche nicht?
- Wo braucht es Klarheit, Absprachen oder neue Regeln?

Ergebnis:

Gemeinsame Teamvereinbarungen, z. B. zu Kommunikation, Dienstplanung, Rückmeldungen, Verantwortlichkeiten.

Abschluss und Transfer

Fassen Sie die wichtigsten Punkte auf Flipchart oder Protokoll („So wollen wir künftig zusammenarbeiten“) zusammen und vereinbaren Sie, wann ein Review erfolgt (z. B. nach 3 Monaten).

Abschlussrunde:

- „Welche Erkenntnis nehmen Sie heute mit?“
- „Was ändert sich für Sie nach diesem Austausch?“

Fazit: Ein Erwartungscheck ist kein Kontrollinstrument, sondern ein Klarheitsinstrument. Er hilft, Missverständnisse sichtbar zu machen, Konflikten vorzubeugen und Zusammenarbeit bewusst zu gestalten.



Photo: Privat

Kerstin Pleus

Beraterin für Pflegeeinrichtungen & Trainerin für Führungskräfte

www.kerstinpleus.de