



### Kerstin Pleus

Organisationsberaterin, Krankenschwester, Trainerin für Führungskräfte, MDK-Gutachterin, Pflegedienstleitung, Business-Coach

Dortmund

✉ [pfllege@kerstinpleus.de](mailto:pfllege@kerstinpleus.de)

🌐 [www.kerstinpleus.de](http://www.kerstinpleus.de)

Eigentlich wollte ich über was ganz anderes schreiben ... Für diese Ausgabe von PDL Management hatte ich mir – ehrlich gesagt – ein ganz anderes Thema vorgenommen. Etwas mit Haltung, Entwicklung, vielleicht sogar mit einem Hauch von Vision. Doch dann kam Anfang Juli ein Termin im Rahmen einer Prozessbegleitung. Ich betrat den Raum mit einem klaren Auftrag und Ziel, gut vorbereitet, lösungsorientiert – und es kam dann ganz anders. Denn was mir dort begegnete, war kein klassisches Leitungsthema. Es war eher eine Mischung aus Hilflosigkeit, Frust und emotionalem Ausnahmezustand.

Die Aussagen der Mitarbeiter? Zwischen „**Ich fühle mich nicht mitgenommen**“ und „**Ich bin wütend**“ war wirklich alles dabei – außer Klarheit, Struktur und Führung. Da konnte ich mein ursprüngliches Thema gedanklich erstmal in die Kaffeeküche stellen. Also Plan B: **Praxis pur. Hautnah. Ungeschönt. Und vor allem notwendig.** Denn wenn Mitarbeiter solche Sätze äußern, ist das kein Wetterbericht, den man ignorieren kann – das ist ein handfester Sturm im System. Deshalb widme ich mich in diesem Beitrag dem Thema, das mir da so „auf die Füße gefallen“ ist:

## 🎯 Haltung entwickeln, Rückgrat zeigen, Position beziehen – oder wie man als Leitung aufrecht bleibt, wenn das Team emotional wankt.

Im Rahmen eines regulären Teamgesprächs meldet sich Diana R., eine langjährige Pflegekraft, zu Wort. Bereits in den vergangenen Wochen hatte sie sich zunehmend zurückgezogen und wirkte im Dienst häufig angespannt. Nun äußert sie sich offen gegenüber der Pflegedienstleitung.

„Ich fühle mich ehrlich gesagt nicht mitgenommen bei den vielen Veränderungen. Es werden Entscheidungen getroffen, ohne dass wir eingebunden werden. Ich habe oft das Gefühl, nicht ernst genommen oder verstanden zu werden.“

Die PDL versucht, die Situation zu klären und verweist auf die aktuellen Umstrukturierungen und den Personalmangel.

Doch Diana R. entgegnet:

„Genau das meine ich. Es wird ständig über Belastung gesprochen, aber keiner fragt, wie es uns damit geht. Ich fühle mich unter Druck gesetzt, ständig einspringen zu müssen. Es springen immer die gleichen ein. Wertschätzung erlebe ich kaum. Ich bin inzwischen wütend – und ja, ich habe auch Angst, dass ich irgendwann einfach nicht mehr kann.“

Die Atmosphäre im Raum ist angespannt. Weitere Mitarbeiter nicken zustimmend.

### Der Lösungsansatz



Ganz klar, dass hier nicht nur ein Einzelfall vorliegt, sondern ein **grundlegendes Kommunikations- und Führungsproblem**.

Nach dem Teamgespräch wird ein vertrauliches Einzelgespräch mit Diana R. angeboten. Zudem plant die Pflegedienstleitung, eine externe Moderation für ein Teamfeedback einzuladen und eine kurze Mitarbeiterbefragung (siehe Download „**Speedmethode**“) zu etablieren, um das Vertrauen wieder aufzubauen und frühzeitig auf emotionale Belastungen zu reagieren.

Führungskräfte geraten zunehmend in eine Sandwichposition – zwischen Fürsorgepflicht und Effizienzdruck, zwischen Teamanspruch und Unternehmensziel.

Gleichzeitig häufen sich Aussagen von Mitarbeiter, die aufhorchen lassen:

- ▶ „Ich fühle mich nicht mitgenommen“
- ▶ „Ich fühle mich nicht wertgeschätzt“
- ▶ „Ich fühle mich nicht verstanden“
- ▶ „Ich fühle mich nicht ernst genommen“

- ▶ **Bleibe unsichtbar** – Nähe ist eh überbewertet.
- ▶ **Kommuniziere uneindeutig** – Hauptsache, niemand fühlt sich festgelegt.
- ▶ Sorge für **möglichst viel Intransparenz** – das stärkt die Gerüchteküche.
- ▶ **Reagiere erst, wenn es knallt** – dann lohnt sich der Aufwand wenigstens.
- ▶ Und ganz wichtig: **Verwechsele Kontrolle mit Führung.**

**Die vielleicht wichtigste Führungsfrage muss lauten:**  
„Was kann ich als Leitungskraft tun,  
damit es so gut bleibt, wie es ist?“

#### Wenn alles gut läuft – wie bleibt es so?

Stabilität entsteht nicht durch Kontrolle, sondern **durch Beziehungsarbeit.**

**Führung braucht Kontinuität** – aber auch **Wachsamkeit.**  
Denn auch funktionierende Teams driften ab, wenn die Führungspräsenz nachlässt.

#### ✓ Checkliste

#### Selbstreflexion für Führungskräfte in der ambulanten Pflege

Nutzen Sie folgende Fragen zur Standortbestimmung Ihrer Führungs-Haltung:

- ▶ Habe ich meine eigene Führungsrolle für mich klar definiert?
- ▶ Wofür stehe ich als Leitung – was sind meine Prinzipien?
- ▶ Bin ich für mein Team emotional erreichbar?
- ▶ Spreche ich unangenehme Themen klar und respektvoll an?
- ▶ Beziehe ich Position, wenn Meinungen auseinandergehen?
- ▶ Nehme ich Ängste und Unsicherheiten im Team ernst – oder beschwichtige ich sie nur?
- ▶ Gebe ich meinem Team Orientierung, wenn der Druck steigt?
- ▶ Halte ich Absprachen ein – und erwarte ich das auch von anderen?

- ▶ Reflektiere ich regelmäßig mein eigenes Verhalten?
- ▶ Bin ich bereit, mein Handeln im Dialog weiterzuentwickeln?

#### 🎯 Tipp

Eine regelmäßige Reflexion im Leitungsteam oder mit externer Begleitung schafft Klarheit, stärkt die Selbstwirksamkeit – und wirkt präventiv gegen Führungserschöpfung.

#### Fazit | Haltung ist das neue Führungsinstrument

In einer Zeit, in der Führung oft auf To-do-Listen, Controllingkennzahlen und E-Mail-Flut reduziert wird, braucht es ein Gegengewicht: **Haltung!**

Sie ist das Rückgrat der Führungskraft – und der Nährboden für Vertrauen, Respekt und Stabilität im Team.

- Nur wer sich selbst führt, kann andere führen.
- Nur wer Haltung zeigt, gibt Orientierung.
- Nur wer Position bezieht, wird als Leitung wirksam.
- Nur wer Ängste wahrnimmt, kann Sicherheit geben.

#### Mehr Infos...

Nehmen Sie gern Kontakt zu mir auf! ●

Ihre Kerstin Pleus  
[www.kerstinpleus.de](http://www.kerstinpleus.de)



● Kerstin Pleus

## Unternehmensperspektiven für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste und Tagespflegen

### BERATUNG



### BEWERTUNG



### BEGLEITUNG



[sw-management.de](http://sw-management.de)

**Thomas Sießegger**  
Mobil +49 171 2019092  
[siessegger@sw-management.de](mailto:siessegger@sw-management.de)

**Peter Wawrik**  
Mobil +49 171 2019091  
[wawrik@sw-management.de](mailto:wawrik@sw-management.de)

**Sießegger  
+ Wawrik**  
Management GmbH