



# Bei Frust statt Lust: Strukturen aufbrechen

Was Führungskräfte dagegen tun sollten, wenn die Mitarbeitenden demotiviert sind und mit hängenden Köpfen ihrer Arbeit nachgehen.



Foto: Adobe Stock/A Rochau

## DAS PROBLEM

In vielen Einrichtungen sind die Mitarbeitenden demotiviert. Sie fühlen sich überfordert und ihre Arbeit nicht wertgeschätzt. Die Gründe sind mannigfaltig. Der Fachkräftemangel wird als erstes genannt. Als zweites beklagen sie ständig wechselnde und immer höhere qualitative Anforderungen, steigende Bürokratisierung in der Pflege, einhergehend mit teils eingefahrenen Strukturen. Dritter Grund für Frust statt Lust ist der fehlende Teamgeist: Intrigen und Mobbing statt Teambuilding.

## DIE LÖSUNG:

Um aus der negativen Spirale herauszukommen, müssen eingefahrene Strukturen aufgebrochen werden. „Das haben wir doch immer so gemacht“ – dieser Satz sollte tabu sein. Wer den Turnaround schaffen will, muss alles hinterfragen: Ist die Pflegedienstleitung mit ihren Aufgaben überfordert? Ist der Dienstplan ausgewogen und bietet Freiräume zwischen den Arbeitsblöcken? Warum schmeckt den Bewohner:innen das Essen nicht? Wird das vor einem halben Jahr eingeführte Betreuungsangebot für die Bewohner:innen regelmäßig reflektiert und angepasst? Welche Fortschritte macht die

wegen Burnout ausgeschiedene Mitarbeitende in der Wiedereingliederung? Ist ein übernommener Azubi im Wohnbereich A – Demenz – gut aufgehoben?

## Stärken stärken, Schwächen schwächen

All das müssen die Führungskräfte einer Einrichtung auf den Prüfstand bringen, wenn die Stimmung schlecht ist und die Mitarbeitenden mit hängenden Köpfen ihrer Arbeit nachgehen. Bei jeder Stelle muss hingeschaut werden. Die Devise sollte lauten: Stärken stärken, Schwächen schwächen. Wie in einer guten Fußball- oder Handballmannschaft sollte sich jeder auf der Position wiederfinden, die ihm/ihr liegt, in der er/sie sicher ist und sich wohlfühlt. Nur so entsteht ein starkes Team. Eine Einrichtung, in der z. B. die Pflegedienstleitung kein Auge

für die Bedürfnisse der Auszubildenden hat, wird keinen geeigneten Nachwuchs aufbauen können.

Dieses Teambuilding geschieht einerseits durch den aufmerksamen Blick der erfahrenen Leitungskräfte, hier heruntergebrochen bis zur Wohnbereichsleitung. Zwingend dazu gehört ein regelmäßiger Besprechungsmodus, dies sowohl in der Gruppe als auch im Mitarbeitergespräch unter vier Augen. Beides geschieht auf Augenhöhe. Zuhören, seine Meinung sagen, Konfliktherde ansprechen, Gutes herausstellen, Argumente austauschen, sachlich bleiben – in diesen Gesprächen sollte eine Kultur des Miteinanders gepflegt werden. Beim Vier-Augen-Gespräch ist darauf zu achten, dass das Gesagte im Raum bleibt.

Diese Gesprächskultur sollte dazu führen, dass sich jeder einzelne Mitarbeitende wahrgenommen fühlt. Jeder muss wissen, dass seine Probleme nicht als „Befindlichkeit“ zerredet werden. So entsteht Vertrauen. Wer das Visier öffnet, muss nicht befürchten, dass seine Haltung und Meinungsäußerung ihm/ihr zur Last gelegt wird. Im Dialog muss immer der Respekt für die geleistete Arbeit mitschwingen. Ja, es schadet nicht, auch einmal Lob auszusprechen. „Das haben Sie gut gemacht, ich danke Ihnen für ihren Einsatz. Eine weitere Verbesserung wäre, wenn Sie dieses Modul noch integrieren könnten.“ So oder so ähnlich kommt der Zuruf der Leitungskraft bei den Mitarbeitenden richtig rüber.

Vom Ich zum Wir: Durch die aufgebaute Gesprächs- bzw. Mitarbeiterkultur entsteht ein

---

## Im Dialog sollte immer der Respekt für die geleistete Arbeit mitschwingen.

---

Miteinander, ein Gemeinsam, ein Team. Die Pflegedienstleitung tauscht sich mit den Auszubildenden aus, die Küchenleitung mit den Bereichsleitungen, der Soziale Dienst mit der Rezeption, der Haustechniker mit der Wohnbereichsleitung von Wohnbereich A, wo die begrünte Terrasse eine Rolle spielt.

Auf Augenhöhe sollte sich das Team nicht nur bei der täglichen Arbeit treffen, sondern auch mal gemeinsam ein Eis essen gehen, eine Neujahrsparty organisieren oder einen Kinobesuch ins Auge fassen. Das gute Beispiel kommt an: Es kann nicht schaden, wenn die Einrichtungs-

## RAT FÜR DIE PRAXIS

- Beschäftigen Sie sich mit Ihrem Team.
- Nehmen Sie die Sorgen und Nöte ernst.
- Gehen Sie Konflikten nicht aus dem Weg.
- Pflegen Sie einen wertschätzenden Umgang.
- Dulden Sie kein Mobbing.
- Regen Sie gemeinsame Aktionen an, z. B. ein Grillfest.

leitung ein Grillfest initiiert, selbst die Grill-Schürze umbindet und die knusprige Bratwurst mit Senf reicht. Der Flurfunk bzw. der Küchenzruf wird transportieren: „Find ich gut, dass die Leitung für uns grillt und wir und unsere Arbeit gesehen werden.“

### Nicht jedem Buschfunk auf den Grund gehen

Natürlich schließt das nicht aus, dass es weiterhin Intrigen, Lästereien und Mobbing gibt. Man kann es nicht allen recht machen. Die Einrichtungsleitung sollte auch nicht bei jedem Buschfunk reagieren, aber ein Satz wie „Er/Sie verteilt die Aufgaben ungerecht, manche werden immer bevorzugt“ hingegen macht sofortiges Nachfragen sowie Gesprächsbedarf notwendig, um den Strom aus der Tapete zu nehmen und der Sache auf den Grund zu gehen, warum der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin unzufrieden ist und sich benachteiligt fühlt.

Sollten die internen Strukturen zu verfahren sein und keine positiven Ergebnisse in den Gesprächen erzielt werden können, kann es zielführend sein, einen Coach als Brückenbauer oder Mittelsmann einzuschalten, um im Team ein Wir-Gefühl zu schaffen und alte Missstände abzubauen. Dieser sieht von außen nochmal ganz anders auf das große Ganze und schafft es bisweilen, dass Mitarbeitende sich verstanden und abgeholt fühlen und sich so öffnen.

### Kolleg:innen müssen keine Freunde fürs Leben werden

Aber durch respektvollen und wertschätzenden Umgang untereinander entwickeln sich zuweilen echte Freundschaften. Zumindest das Wissen, dass man sich aufeinander verlassen kann und die Kollegen:innen fair, rücksichtsvoll und mit Respekt miteinander umgehen, ist schon ein erster Baustein in Richtung Motivation und ein gutes Miteinander. ■



Foto: Melanie Fredel

**Guido Heidbüchel,**  
Geschäftsführer  
der OMC GmbH  
– Beratung im  
Gesundheitswesen,  
Kerpen

**Kontakt:** [www.omc-beratung.de](http://www.omc-beratung.de)