



# MITARBEITER HALTEN SICH NICHT AN DIE REGELN – WAS TUN?

## Wirkstoffe: festgelegtes Vorgehen, Gesprächs- und Konflikt-Dokumentation

Lesen Sie diesen Beipackzettel sorgfältig durch, denn er enthält wichtige Informationen. Um einen bestmöglichen Behandlungserfolg zu erzielen, müssen die Ratschläge jedoch vorschriftsmäßig angewendet werden. Heben Sie den Zettel gut auf! Vielleicht möchten Sie ihn später nochmals lesen. Konsultieren Sie Frau Fruht, wenn Sie weitere Informationen oder eine Beratung benötigen.

## 1. Wofür wird das Mittel angewendet?

- Geltende Regeln werden von einem Mitarbeiter einfach ignoriert.
- Eine Führungskraft fühlt sich oft machtlos im Umgang mit solchen schwierigen Mitarbeitern.
- Sie gibt keine offene Rückmeldung, weil sie befürchtet, der Mitarbeiter könne sich als Reaktion darauf krankmelden.
- Ihr Feedback erfolgt dann häufig im Affekt, also emotional statt sachlich, was den Mitarbeiter verletzen oder kränken kann.
- Kränkung führt zu „Reaktanz“ – Trotzreaktionen, die im Handlungsspielraum des Mitarbeiters liegen, z. B. „Dienst nach Vorschrift“ machen.
- Die Stationsleitung bittet dann oft die Pflegedienstleitung um Unterstützung. Diese kann meist nicht helfen, da Vorgespräche, wenn überhaupt geführt, nicht dokumentiert wurden.
- Mitarbeiter werden von der Führungskraft unbewusst unterschiedlich beurteilt: Mit dem Sympathiegrad verändert sich die Wahrnehmung, Fehlverhalten wird großzügiger oder strenger bewertet.

## 2. Welche Schritte werden empfohlen?

- **Konsequentes Vorgehen:** Informieren Sie die Mitarbeiter Ihres Bereichs darüber, dass es nun ein festgelegtes Vorgehen in vier Stufen und ein Formblatt zur Dokumentation inoffizieller Mitarbeitergespräche gibt.
- **Stufe 1 – das informelle Gespräch:** Dieses findet noch ohne Dokumentation statt. Es kann diesem Schema folgen:  
**Beobachtung:** „Mir ist aufgefallen ...“, „ Gestern ist ...“  
**Konsequenz:** „Das führt zu ...“  
**Wirkung auf die Führungskraft:** „Das ärgert mich ...“  
**Gewünschtes Verhalten:** „Bitte ... in Zukunft ...“  
**Geschlossene Frage:** „Können wir das so ... vereinbaren?“, „Können Sie sich in Zukunft an ... halten?“  
Das informelle Gespräch führen Sie maximal zwei Mal. Ist das Problem danach nicht gelöst, laden Sie den Mitarbeiter zu einem dokumentierten Gespräch ein.

- **Stufe 2 – Feedback-Gespräche mit Dokumentation:** Datum, Problem und Lösungsvorschlag des Mitarbeiters werden auf dem Formblatt schriftlich fixiert, ein neuer Gesprächstermin wird vereinbart. Besteht das Problem nach dem zweiten Feedback-Gespräch noch immer, folgt Stufe 3.
- **Stufe 3 – Kritikgespräch mit Dokumentation:** Dieses dauert eine Stunde. Ist noch immer keine Lösung in Sicht, wenden Sie sich mit dem Problem an die nächst höhere Instanz, z. B. Pflegedienstleitung, Personalleitung, Ärztlicher Direktor.
- **Stufe 4 – Klärung durch übergeordnete Instanzen:** Diese sind jetzt handlungsfähig, da der Verlauf der Eskalation sauber dokumentiert wurde.

## 3. Welche Wirkungen sind beabsichtigt?

- **Eskalationsvermeidung:** Die konsequente Führungskommunikation sorgt dafür, dass Fehlverhalten meist nach der ersten Dokumentation eingestellt wird, denn spätestens dann wird dem Mitarbeiter die Ernsthaftigkeit der Ansage deutlich.
- **Fairness:** Alle Mitarbeiter werden gleich behandelt.
- **Emotionale Entlastung der Führungskraft:** Da sie stets nach dem gleichen Schema handelt, wird der mentale Stress verringert.

## 4. Welche weiterführenden Maßnahmen können sinnvoll sein?

- **Perspektivwechsel:** Gehen Sie von der Sachebene auf die Beziehungsebene. Warum verhält sich der Mitarbeiter so? Lehnt er sich gegen gefühlt ungerechte Behandlung auf? Hat er mit der Zeit oder unter anderer Führung gelernt, dass Regelverstöße keine Konsequenzen haben? Ist er loyal gegenüber einem informellen Meinungsführer im Team, der sich ebenso verhält? Und wie begründet er sein Verhalten gegenüber Angehörigen und Freunden? – So können Sie neue Lösungsansätze finden.
- **Bewährte Frucht-Mittel:** Führungskräfte-Training, Führungskräftecoaching, Teamworkshops; Begleitung bei der Stationsarbeit mit Feedback und anschließendem Workshop.  
Ihre Beraterin Christiane Fruht wünscht gute Besserung!

Christiane Fruht  
// ERFOLGSDIALOGE //

KOMMUNIKATIONSBERATUNG  
FÜR KLINIKEN

Freibadstraße 30 · 81543 München  
Tel.: +49 (0) 89-76 75 49 66  
mobil: +49 (0) 172-792 96 51  
[www.fruht-klinikberatung.de](http://www.fruht-klinikberatung.de)



**Christiane Fruht M. A.** ist Kommunikationswissenschaftlerin, Psycholinguistin, Coach, Mediatorin und Trainerin. Sie berät und coacht Klinik-Teams, um deren Zusammenarbeit zu optimieren. Dabei kommt ihr und ihren Kunden auch ihre 16-jährige Berufserfahrung als examinierte Krankenschwester zugute.