

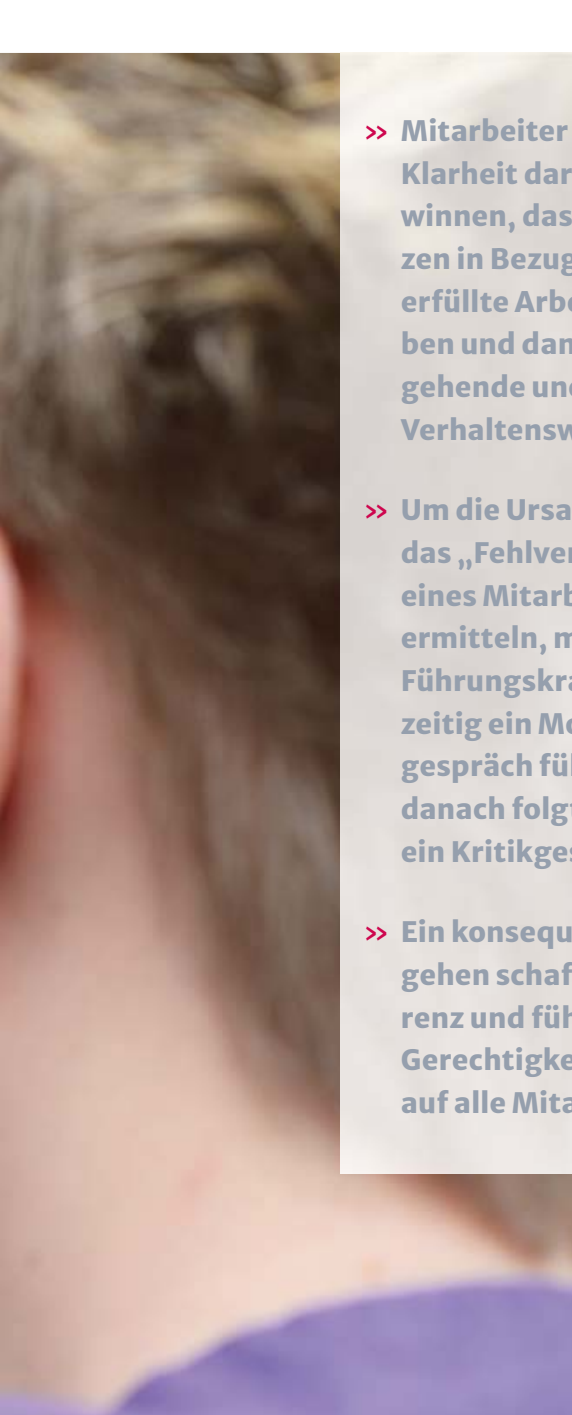
Foto: Werner Krüper



Dr. Mercedes Stiller ist Geschäftsführerin der Unternehmensberatung SP Kommunikation Beratung – Training – Coaching in Tornesch (Schleswig-Holstein). Sie unterstützt und begleitet seit über 20 Jahren Unternehmen aus dem Gesundheitswesen.

Wie Konsequenzlosigkeit schadet

Leitungskräfte sollen ihre Mitarbeitenden befähigen, im Sinne der Unternehmensziele zu handeln. Wir werfen einen Blick darauf, wie wir erfolgreiche Führungskräfte befähigen – und wie eine zunehmende Konsequenzlosigkeit uns dabei behindert.



» **Mitarbeiter müssen Klarheit darüber gewinnen, dass es Grenzen in Bezug auf nicht erfüllte Arbeitsaufgaben und damit einhergehende unerwünschte Verhaltensweisen gibt.**

» **Um die Ursache für das „Fehlverhalten“ eines Mitarbeiters zu ermitteln, muss die Führungskraft frühzeitig ein Motivationsgespräch führen. Erst danach folgt bei Bedarf ein Kritikgespräch.**

» **Ein konsequentes Vorgehen schafft Transparenz und führt zu mehr Gerechtigkeit mit Blick auf alle Mitarbeiter.**

In den letzten Jahren berichten immer mehr Führungskräfte davon, wie machtlos sie sich fühlen, wenn es darum geht, sich von Mitarbeitern und deren Bedarfen nicht „erpressen“ zu lassen. Zugegebenermaßen: Derzeit dominiert ein „Arbeitnehmermarkt“ in der Pflege, der dazu beiträgt, dass Mitarbeiter versuchen, ihre individuellen Konditionen in den Pflegeeinrichtungen zu bestimmen. Bei Widerständen seitens der Führungskräfte drohen sie damit, das Unternehmen zu verlassen, da sie meinen, woanders bessere Bedingungen zu finden. Offen bleibt dabei die Frage danach, was die Führungskräfte tun können, um diesem „Trend“ erfolgreich entgegenzuwirken.

AUSPRÄGUNGEN UND NEBENWIRKUNGEN

Die Aufgabe von Führungskräften besteht darin, ihre Mitarbeiter zu befähigen, so dass diese im Sinne der Unternehmensziele handeln. Eine zunehmende Konsequenzenlosigkeit, die sich in der Pflege abzeichnet, hindert Führungskräfte jedoch daran: Kaum eine Führungskraft zieht die „Reißleine“. Alle ha-

ben Angst davor, dass ein Mitarbeiter einfach kündigt, wenn er nicht das vom Arbeitgeber bekommt, was er haben möchte. Das führt dazu, dass sich Mitarbeiter – vor allem Pflegefachpersonen – immer mehr erlauben können, ohne, dass ihnen daraus ein Nachteil erwächst.

Dieser „Trend“, der sich in der Pflege abzeichnet, geht aber auch mit „Nebenwirkungen“ bei denjenigen Mitarbeitern einher, die ihre Arbeitsaufgaben nach wie vor angemessen erfüllen. Sie müssen miterleben, dass andere Mitarbeiter weit über ihre Grenzen hinaus agieren, ohne, dass dies in irgendeiner Form Konsequenzen nach sich zieht. Folglich stellt sich diese Gruppe von Mitarbeitern oftmals die Frage danach, warum sie noch anständig arbeitet und keine „erpresserischen Forderungen“ stellt, wo doch andere Kollegen immer grenzüberschreitender aufgetreten. Hieraus entsteht ein Ungleichgewicht, das dazu führt, dass gerade korrekt arbeitende Mitarbeiter diejenigen Unternehmen verlassen, die konsequenzenlos agieren.

FALLBEISPIELE IM PRAXISALLTAG

Fallbeispiel 1: Im letzten Jahr fühlte sich ein Pflegefachmann in einer vollstationären Pflegeeinrichtung mit der Pflege eines an Demenz erkrankten Bewohners vollständig überfordert. Als der Bewohner morgens im Rahmen der Grundpflege mit herausforderndem Verhalten reagierte, sperrte der Pflegefachmann den Bewohner für eine Stunde im Bad ein. Eine Kollegin des Pflegefachmanns, ebenfalls Pflegefachperson, bekam diesen Vorfall mit. Sie fasste daraufhin den Entschluss, ihren Kollegen auch einmal für eine Stunde im Bad einzusperren, damit er spüren sollte, wie es sich „anfühlt“, eingesperrt zu sein. Die PDL dieser Einrichtung wurde zeitnah über den besagten Vorfall informiert. Der „Vorfall“ war allen in der Einrichtung tätigen Mitarbeitern bekannt. Alle erwarteten eine Reaktion von der PDL, etwa Gespräche mit bzw. Konsequenzen für die Beteiligten etc., die aber ausblieben. Die PDL verwies vielmehr darauf, dass es sich bei den Beteiligten um Pflegefachpersonen handele, auf die sie angesichts des Personalschlüssels nicht verzichten könnte: Die beiden Pflegefachpersonen arbeiten nach wie vor in dieser Einrichtung.

Fallbeispiel 2: Ein Pflegefachmann hatte Tickets für ein EM-Fußballspiel. Er arbeitete für einen ambulanten Pflegedienst und war an dem Tag, an dem das Fußballspiel stattfinden sollte, für eine Spätdiensttour auf dem Tourenplan eingeteilt. Er setzte den GF und die PDL davon in Kenntnis, dass er die besagte Spätdiensttour nicht übernehmen könne, da er im Besitz der EM-Tickets sei. Der GF und die PDL verwiesen ihn darauf, dass er sich dann selbständig um den Tausch seines Spätdienstes mit einer Pflegefachperson kümmern müsse. Nachdem all seine diesbezüglichen Bemühungen fehlgeschlagen waren, fasste er den Entschluss, trotzdem zu dem EM-Spiel zu gehen und seinen Dienst einfach „später“ anzutreten. Er schaltete sein Diensthandy einfach aus und war erst ab 21:00 Uhr wieder erreichbar: Bei dem Ambulanten Pflegedienst hatten inzwischen aufgebrauchte Patienten und Angehörige angerufen, »»

» die an diesem Abend vergeblich auf den Einsatz des besagten Pflegefachmanns warteten. Inzwischen hatte der Ambulante Pflegedienst versucht, andere Pflegefachkräfte auf die „ausgefallene“ Spätdiensttour zu setzen, zumal sich auf dieser Tour auch Insulinpflichtige Patienten befanden. Am Tag darauf erwartete die PDL von dem GF, dass dieser konsequent mit Blick auf den eigenmächtig handelnden Pflegefachmann vorgehen sollte: Der GF zog aber keine Konsequenzen aus dem Vorfall, sondern sagte, dass er auf diesen Pflegefachmann angesichts der aktuellen Personalsituation nicht verzichten könnte: Die PDL kündigte daraufhin, da sie für diesen GF nicht mehr arbeiten wollte.

GEZIELTE MASSNAHMEN

Vor dem Hintergrund der dargestellten Fälle stellt sich die Frage danach, wie Führungskräfte künftig vorgehen sollten, um dem aufgezeigten „Trend“ erfolgreich entgegenzuwirken. Sie sollten zunächst ihre Angst davor ablegen, dass sie Mitarbeiter – vor allem Pflegefachpersonen – verlieren, wenn sie konsequent und gerecht vorgehen und Maßnahmen einleiten, die zielgerichtete Verhaltensveränderungen bei den Betroffenen erfordern. Die Führungskräfte müssen zeitnah ein Motivationsgespräch mit „auffälligen“ Mitarbeitern führen. Bei einem Motivationsgespräch geht es um die Klärung einer Ursache (Motiv = Ursache), die dafür verantwortlich ist, dass ein Mitarbeiter ein verändertes Verhalten zeigt, das seinen Ausdruck z. B. in folgendem Verhalten finden kann:

- » Ein Mitarbeiter kommt wiederkehrend zu spät zum Dienst.
- » Ein Mitarbeiter verlässt den Dienst früher und dokumentiert dies nicht.
- » Es gibt nachweislich mehrere schriftliche Beschwerden über einen Mitarbeiter.

» Ein Mitarbeiter kommt seinen Aufgaben nicht nach (z. B. bei der Evaluation der Maßnahmenplanungen).

Das Motivationsgespräch ist ein niedrigschwelliges und positives Gespräch, im Rahmen dessen die Leitungskraft den Mitarbeiter darauf aufmerksam macht, dass er sein Verhalten verändern muss. Ein Motivationsgespräch muss somit frühzeitig von der Führungskraft geführt werden, um die Ursache für das „Fehlverhalten“ eines Mitarbeiters zu ermitteln. Ziel ist es, gemeinsam mit dem Mitarbeiter eine Lösung zu finden, so dass er sich wieder im Sinne der Unternehmensziele verhält. Am Ende des Gesprächs wird eine schriftliche Zielvereinbarung mit dem Mitarbeiter getroffen, die der Mitarbeiter einhalten und die die Leitungskraft kontrollieren muss (vgl. Abb. 1: Beispiel für einen Zielvereinbarungsbogen im Anschluss an ein Motivationsgespräch).

Sollte der Mitarbeiter die mit dem Linienvorgesetzten getroffene Zielvereinbarung im Rahmen des Motivationsgesprächs nicht einhalten, dann findet zeitnah ein Kritikgespräch statt, das sich wiederum auf das Thema bezieht, das im Rahmen des Motivationsgesprächs behandelt wurde. Ein Kritikgespräch ist die Vorstufe zur ersten Abmahnung. Es wird als letzte Maßnahme eingesetzt, um dem Mitarbeiter noch einmal eine Chance zu geben, sein Fehlverhalten zu revidieren.

Das Kritikgespräch wird also erst dann mit dem Mitarbeiter geführt, wenn das Motivationsgespräch nicht zum gewünschten Ziel einer Verhaltenskorrektur geführt hat bzw. wenn die mit dem Mitarbeiter getroffene Zielvereinbarung von diesem nicht eingehalten wurde. Durch das Kritikgespräch soll es erreicht werden, dass der Mitarbeiter sein Verhalten in Zukunft doch noch verändert, seine Aufgaben erfüllt und das vereinbarte Ziel beim „zweiten Anlauf“ erreicht. (vgl. Abb. 2: Beispiel

Ziel:	Vorgehen:	Zeitraum:	Unterstützung von:	Kontrolle durch:
Die Pflegefachfrau Ava soll ab dem 1. Juli 2026 nicht mehr zu spät zum Frühdienst kommen.	Ava tritt ihren Frühdienst ab dem 1. Juli 2026 um 8:00 Uhr an, da sie jetzt alleinerziehend ist. Sie kann ihr Kind erst um 7:30 Uhr in der Kita abgeben und danach zum Frühdienst erscheinen	Diese Regelung gilt ab dem 1. Juli 2026 bis auf Weiteres bis zum 1. Oktober 2026 (also drei Monate). Ava beginnt ihren Frühdienst nun zwei Stunden später und bleibt dafür auch zwei Stunden länger. Im vierten Monat (Oktober 2026) wird geschaut, ob Ava eine andere Betreuung für ihr Kind findet. Dann wird eine neue Zielvereinbarung getroffen.	Ava erhält in den nächsten drei Monaten Unterstützung von der Pflegefachfrau Julia. Julia arbeitet nur im sogenannten „Mutti-dienst“ (ab 8:00 Uhr): Julia holt Ava nun ab dem 1. Juli 2026 mit dem Auto von der Kita ab und fährt mit ihr gemeinsam in die Einrichtung.	Die Wohnbereichsleitung, Lena, überprüft ab dem 1. Juli 2026 und im weiteren Verlauf der nächsten drei Monate, ob Ava pünktlich um 8:00 Uhr zum Frühdienst erscheint. Wenn sie nicht vor Ort ist, dann kontrolliert die jeweilige Schichtleitung Ava. Bei nur einer Abweichung findet sofort ein Kritikgespräch statt.
Datum:	Datum:			
Unterschrift Mitarbeiter	Unterschrift Vorgesetzter			

Abb. 1: Beispiel für einen Zielvereinbarungsbogen im Anschluss an ein Motivationsgespräch

Ziel:	Vorgehen:	Zeitraum:	Unterstützung von:	Kontrolle durch:
Die Pflegefachfrau Ava hat sich nicht an die vorab getroffene Zielvereinbarung im Rahmen des Motivationsgesprächs gehalten: Nun erhält sie eine zweite Chance: Ab dem 3. Juli 2026 wird sie ab 9:00 Uhr pünktlich im „Zwischendienst“ arbeiten.	Ava tritt ihren Zwischendienst ab dem 3. Juli 2026 um 9:00 Uhr an. Sie schafft es nicht, ihr Kind schon um 7:30 Uhr in der Kita abzugeben, da ihr Kind ADHS hat und morgens längere Zeit benötigt, um für die Kita „gerüstet“ zu sein.	Diese Regelung gilt ab dem 3. Juli 2026 für die nächsten drei Monate (bis 3. Oktober 2026). Ava beginnt ihren „Zwischendienst“ nun um 9:00 Uhr und bleibt bis 17:00 Uhr im Dienst. Im vierten Monat (Oktober 2026) wird geschaut, ob Ava eine andere Lösung für sich und ihr Kind findet. Dann wird eine neue Zielvereinbarung getroffen.	Ava erhält in den nächsten drei Monaten Unterstützung von ihrer Schwiegermutter: Diese holt Avas Kind um 16:00 Uhr in der Kita ab und fährt ihre Enkelin dann nach Hause und bleibt vor Ort, bis Ava von ihrem Dienst nach Hause kommt.	Die Wohnbereichsleitung, Lena, überprüft ab dem 3. Juli 2026 und im weiteren Verlauf der nächsten drei Monate, ob Ava pünktlich um 9:00 Uhr zum „Zwischendienst“ erscheint. Wenn sie nicht vor Ort ist, dann kontrolliert die jeweilige Schichtleitung Ava. Bei nur einer Abweichung erhält Ava die erste Abmahnung.
Datum:		Datum:		
Unterschrift Vorgesetzter		Unterschrift Vorgesetzter		

Abb. 2: Beispiel für einen Zielvereinbarungsbogen im Anschluss an ein Kritikgespräch

für einen Zielvereinbarungsbogen im Anschluss an ein Kritikgespräch).

ERFAHRUNGSBERICHT

Über das Thema hat die Autorin im Frühjahr 2026 im Rahmen der Altenpflegekongress-Reihe (www.ap-kongress.de) referiert. Teilnehmende von den Prüfbehörden (MD, Wohn-/Pflegeaufsichten) berichteten, dass sie zunehmend Anrufe von Mitarbeitern erhalten hätten. Mitarbeiter beschwerten sich darüber, dass ihre Leitungskräfte keine Konsequenzen getroffen hätten, wenn ihre Kollegen nicht so gearbeitet haben, wie sie arbeiten sollten, während sie selbst ihrer Arbeit ordnungsgemäß nachgegangen sind. Die Anrufer hatten die Prüfbehör-

den um Hilfe gebeten, dieser „Schieflage“ entgegenzuwirken. Prüfbehörden haben hierbei allerdings lediglich einen Beratungsauftrag.

KERNAUSSAGEN

Die Einhaltung der abgebildeten Gesprächsabfolge trägt maßgeblich dazu bei, dass alle Mitarbeiter Klarheit darüber gewinnen, dass es Grenzen in Bezug auf nicht erfüllte Arbeitsaufgaben und damit einhergehende unerwünschte Verhaltensweisen gibt. Dieses Vorgehen schafft Transparenz und führt zu mehr Gerechtigkeit mit Blick auf alle Mitarbeiter. Zudem trägt diese Herangehensweise auch dazu bei, dass das „Jobhopping“ aufhört: So wäre es für alle Mitarbeiter nicht mehr so einfach, ihren Leitungskräften damit zu „drohen“, einfach zu kündigen, wenn ihnen etwas nicht gefällt, um dann zum nächsten Arbeitgeber zu „wandern“, in der Hoffnung, dass es dort besser ist. Wenn künftig alle Einrichtungen an einem Strang ziehen würden, wäre diese Möglichkeit nicht länger gegeben. Denn letztlich haben Mitarbeiter immer noch ihren Arbeitsvertrag mit dem jeweiligen Unternehmen einzuhalten. <<<

FAZIT

>> 1.

Leitungskräfte dürfen sich nicht länger erpressen lassen und Angst davor haben, dass Mitarbeiter einfach kündigen, wenn sie Forderungen an den Arbeitgeber stellen, die grenzenlos sind.

>> 2.

Konsequenzenlosigkeit führt dazu, dass engagierte und professionell arbeitende Mitarbeiter das Unternehmen langfristig verlassen, wenn hier keine Sanktionen bei einem eindeutigen Fehlverhalten von Kollegen stattfinden.

>> 3.

Würden sich alle Unternehmen zeitnah von der „neuen Konsequenzenlosigkeit“ verabschieden, dann wäre ein Anfang gemacht: Der Trend des „Jobhoppings“ wäre nicht länger die „Normalität“.

MEHR ZUM THEMA

Schärfen Sie Ihre Fertigkeiten in der Personalentwicklung mit dem Online-Seminar **„Wie Sie mit zielgerichteten Mitarbeitergesprächen Ihre Mitarbeiter:innen weiterentwickeln!“** der **Altenpflege Akademie** am 2.12.2026. Referentin: Dr. Mercedes Stiller, Anmeldung: <https://vinc.li/Zielgespräch>

„Professionellen Umgang mit ‚schwierigen‘ Angehörigen“ vermittelt Dr. Mercedes Stiller im Online-Seminar am 23.9. Info und Anmeldung: <https://vinc.li/angehoerige>

