



PERSONELLE ENGPÄSSE – WAS TUN?

Wirkstoffe: Kooperation, Eigeninitiative, klare Regeln

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?

- Die Personaldecke im Pflegedienst ist meist sehr dünn.
- Krankheitsbedingte Ausfälle werden gerne durch das Personal anderer Stationen kompensiert.
- Auf der fremden Station werden die einspringenden Mitarbeiter oft wie Aushilfskräfte behandelt, da sie sich weder fachlich auskennen, noch wissen, wo was zu finden ist.
- In Abteilungen mit hohem Personalausfall herrscht meist eine angespannte Atmosphäre.
- Personal und Führungskräfte fühlen sich der Situation ausgeliefert, denn kaum haben sie es geschafft, dass in ihrer eigenen Abteilung eine gute Atmosphäre herrscht, werden sie in andere Abteilungen abberufen.
- Die dünne Personaldecke wird so auf Dauer immer „brüchiger“.
- Die Pflegedienstleitung ist oft stundenlang damit beschäftigt, Personal für die Stationen zu organisieren.

2. Welche Schritte werden empfohlen?

- **Bündnisse schließen:** Fachverwandte bzw. räumlich nah beieinanderliegende Abteilungen gehen Kooperationen ein. Fällt Personal aus, helfen sich die kooperierenden Stationen zunächst untereinander – eigenverantwortlich, ohne die Pflegedienstleitung zu involvieren.
- **Step by step vorgehen:** Erst wenn man innerhalb der kooperierenden Stationen keine Lösung findet, wird eine größere Runde einberufen. Welche Mechanismen dann greifen, kann auch vorab unter den Stationsleitungen vereinbart werden.
- **Die Stationsleitung entlasten:** Da sie oft stark in den Arbeitsalltag integriert ist und wenig Zeit für Organisatorisches hat, könnte ein Online-Tool die Organisation erleichtern.
- **PdI als letzte Instanz:** Erst wenn die „Rettungsschirme“, also die vereinbarten Mechanismen, auf erster und zweiter Ebene nicht greifen, sollte die Pflegedienstleitung einbezogen werden. In der Praxis kann sie als Respektsperson oft mehr erreichen.

3. Welche Wirkungen sind beabsichtigt?

- **Erleichterung für die Mitarbeiter:** Das Einspringen ist nicht mehr so schlimm, da sie den Bereich, in dem sie vorübergehend arbeiten, kennen. Und sie werden nicht mehr nur für Hilfsarbeiten eingesetzt.
- **Entlastung** der Pflegedienstleitung.
- **Vorsorge:** Oft häufen sich in bestimmten Bereichen einer Klinik die krankheitsbedingten Ausfälle, z. B. in der Inneren, wo dann stets die Chirurgie-Pflegekräfte einspringen müssen. Diesem Effekt kann man gezielt vorbeugen.

4. Welche weiterführenden Maßnahmen können sinnvoll sein?

- **Einspringprämien:** Manche Kliniken vergeben für das Einspringen Prämien, z. B. zwischen 15 und 40 Euro pro Tag. Das ist ein guter Ansatz, der Effekt nutzt sich jedoch schnell ab.
- **Bereitschaftsdienst:** Man könnte eine Art Bereitschaft einführen. Pflegekräfte, die frei und an diesem Tag nichts vorhaben, könnten „standby“ bleiben, falls jemand ausfällt. Die Vergütung könnte entweder monetär erfolgen – oder in Form von Freizeitgutschrift, z. B. drei Stunden für einen Bereitschaftstag, an dem kein Einsatz nötig war. Die Vorteile: Wer frei hat, hat wirklich frei, und es besteht die Möglichkeit, das Freizeit- bzw. Gehaltskonto aufzubessern.
- **Einheitliches Konzept:** In der gesamten Klinik könnte ein einheitliches Vorgehen im Umgang mit Krankmeldungen und Ausfällen festgelegt werden. Das Konzept bestimmt, bei wem man sich krank meldet, wie während der Abwesenheit Kontakt gehalten wird, wie Willkommens- und Fürsorgegespräche geführt werden.
- **Bewährtes Fruht-Mittel:** Machen Sie Gesundheit in Ihrem Haus zum Thema! Empfohlen wird die Durchführung eines Workshops nach dem Konzept „Gesund führen“.

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



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.

IHRE MITARBEITER SCHIEBEN VERANTWORTUNG GERN AUF ANDERE AB – WAS TUN?

Wirkstoffe: Motivation, Verantwortung, Stärken stärken, Führungsqualität

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?

- Mitarbeiter projizieren ihre persönliche Unzufriedenheit auf Führungskräfte, die Klinikleitung oder andere Berufsgruppen: „Nur wenn die anderen etwas tun, kann es besser werden“.
- Die Mitarbeiter fragen sich nicht, was sie selbst tun können, sondern zeigen immer auf die anderen. Sie verwenden ihre Energie auf die Klärung der „Schuldfrage“ statt auf die Lösung des Problems.
- Wer eine destruktive innere Einstellung hat, dem kann es auch sonst niemand recht machen.
- Was die Führungskraft auch tut, es wird ihr nicht gedankt. Sie hört nur Klagen und weitere Forderungen.
- Das Verharren der Mitarbeiter in ihrer vermeintlichen Opferrolle führt zu „erlernter Hilflosigkeit“. Demotivation, Stagnation und Frust sind die Folgen, bis hin zu Depression und Burn-out. Die Arbeitsqualität leidet, der Krankenstand erhöht sich.
- So entwickeln sich frustrierte und frustrierende Teams.

2. Welche Schritte werden empfohlen?

- **Stellen Sie konkrete Fragen:** „Wie würden Sie das Problem lösen?“, „Was schlagen Sie vor?“, „Übernehmen Sie ein Projekt zur Optimierung der Situation?“, „Welchen Beitrag zu einer guten Arbeitsqualität auf der Station möchten Sie leisten?“
- **Stärken Sie vorhandene Qualitäten:** Betrauen Sie Ihre Mitarbeiter mit Aufgaben, die sie mit Leidenschaft übernehmen und für deren Gelingen oder Scheitern sie voll verantwortlich sind. Motivieren Sie sie dazu, ihre Energie nicht an Dinge zu verschwenden, die nicht zu ändern sind, sondern sich voll in ihren Einflussbereich einzubringen.
- **Übertragen Sie Verantwortung:** Erstellen Sie eine Liste aller Verantwortungsbereiche, und lassen Sie die Mitarbeiter ihre Bereiche auswählen – oder sich selbst einen Beitrag überlegen.
- **Schaffen Sie Freiräume:** Wer für die Kreativität seiner Mitarbeiter offen ist, begünstigt die Entwicklung neuer Ideen.

Wer mit dem Finger auf andere zeigt ...



... zeigt immer mit drei Fingern auf sich!

3. Welche Wirkungen sind beabsichtigt?

- **Ein motiviertes Team:** Jeder übernimmt Verantwortung, kann durch seinen Beitrag glänzen – und auf seine Leistung stolz sein.
- **Arbeitserleichterung:** In einem Team mit klarer Aufgabenteilung arbeiten alle leichter Hand in Hand.
- **Persönlichkeitsentwicklung:** Mitarbeiter, die sich voll einbringen können, erleben sich als wertgeschätzt und motiviert.

4. Welche weiterführenden Maßnahmen können sinnvoll sein?

- **Weiterbildung für Führungskräfte:** In Workshops und Trainings erfahren Sie, wie Sie Ihre Mitarbeiter zu mehr Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit befähigen können.
- **Neuausrichtung des Führungsstils:** Agieren Sie verstärkt zwischenmenschlich, motivierend und klärend.
- **Unterstützung der Stations- und Bereichsleitungen:** Zwei bis vier Leitungstage im Monat steigern die Qualität der Mitarbeiterführung und die des Managements der Station erheblich.
- **Bewährte Fruht-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



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.



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



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.

ALS FÜHRUNGSKRAFT BELIEBT UND ERFOLGREICH – WIE GEHT DAS?

Wirkstoffe: Respekt, Anerkennung, Zuwendung, Klarheit

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?

- Führungskräfte an der Spitze agieren oft aus der Distanz, weit von ihren Mitarbeitern entfernt.
- Direkter Kontakt findet meist nur in unangenehmem Kontext statt, etwa bei Beschwerden, Zwischenfällen oder Konflikten.
- So werden die Mitarbeiter auf die Führungskraft negativ konditioniert: „Wenn der Chef auftaucht, gibt's Ärger“.
- Klinik-Führungskräfte hören ständig Beschwerden über Missstände. Um dennoch rationale Entscheidungen treffen zu können, schotten sie sich von den „Klageliedern“ der Mitarbeiter ab.
- Typisches Verhalten ist oft die „Flucht ins Büro“, Gespräche werden abgebrochen, Termine abgesagt oder verschoben, Anrufer abgewimmelt. Körpersprache und Gestik signalisieren unbewusst Desinteresse, Killerphrasen wie „Anderen geht's noch viel schlimmer“ ersticken Gespräche im Keim.
- Führungskräfte unterdrücken ihr Mitgefühl für die Mitarbeiter und deren Situation. So wirken sie im Auftreten hart, bei Entscheidungen aber eher nachgiebig. Die Mitarbeiter sind irritiert, da sie sich einerseits abgelehnt fühlen, andererseits aber glauben, das Fehlverhalten von Kollegen habe keine Konsequenzen.
- Unklarheit in der Kommunikation und im Handeln ist viel schädlicher als deutliche Ansagen und klare Grenzen – solange die Mitarbeiter Anerkennung und Respekt spüren.

2. Welche Schritte werden empfohlen?

- **Seien Sie Rollenvorbild.** Verhalten Sie sich so, wie Sie es sich von Ihren Mitarbeitern im Umgang mit schwierigen Situationen und Patienten wünschen.
- **Erkennen Sie Leistung an.** Um mehr Wertschätzung zu erfahren, „ertappen“ Sie Ihre Mitarbeiter dabei, wenn sie gerade etwas besonders gut machen.
- **Zeigen Sie Interesse.** Wollen Sie Ihre Mitarbeiter zu etwas bewegen, zeigen Sie Interesse an ihrer Arbeit. Lassen Sie sich zuerst vor Ort erklären, was sie tun, bevor Sie gemeinsam Veränderungen erarbeiten.

- **Schaffen Sie positive persönliche Berührungspunkte.** Interessieren Sie sich für den Menschen hinter dem Mitarbeiter, für sein Leben, seine Begabungen und Hobbys.
- **Seien Sie hilfsbereit.** Schon wenige Sekunden Aufmerksamkeit im Alltag steigern Ihre Beliebtheit: die kleine Plauderei auf dem Flur, die helfende Hand beim Bett-um-die-Ecke-schieben, auf der Treppe oder im Fahrstuhl Vortritt lassen, beim Sommerfest Bierkästen schleppen.
- **Überraschen Sie positiv.** Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter durch persönliche Wertschätzung, etwa durch Ihren Anruf zum Geburtstag, die von Ihnen auf die Station gebrachte Festtagsüberraschung, das Mitarbeiterfrühstück nach einer besonderen Durststrecke, Visitenkarten, die auch private Kontaktdaten enthalten. Feiern Sie Erfolge mit Ihren Mitarbeitern.
- **Nehmen Sie die Stimmung im Haus ernst.** Lassen Sie diese in Feedbackgruppen regelmäßig spiegeln.

3. Welche Wirkungen sind beabsichtigt?

- **Mitarbeiter-Engagement über den Arbeitsvertrag hinaus.** Wer sich wertgeschätzt und in seiner Leistung anerkannt fühlt, arbeitet gern und ist stolz darauf, am Erfolg der Klinik mitzuwirken.
- **Loyale Mitarbeiter, gutes Arbeitsklima.** Einer Führungskraft, die Respekt zeigt und klar kommuniziert, folgen Mitarbeiter gerne.
- **Imagegewinn für Ihre Klinik.** Motivierte, treue und stolze Mitarbeiter tragen viel zum guten Ruf Ihres Hauses bei.

4. Welche weiterführenden Maßnahmen können sinnvoll sein?

- **Entwickeln Sie Ihre Persönlichkeit.** Niemand muss als Führungskraft perfekt sein, doch Sie sollten nie aufhören, sich weiterzuentwickeln und zu verbessern. Reflektieren Sie Ihre Werte, Glaubenssätze, Motive, Grenzen, Ihre „roten Tücher“ sowie Personen und Verhaltensweisen, die Sie stressen.
 - **Bewährte Fruht-Mittel:** Führungskräfte-Training und -coaching; Workshops nach meinem Konzept „Gesund führen“.
- Ihre Beraterin Christiane Fruht wünscht gute Besserung!

Christiane Fruht
// ERFOLGSDIALOGUE //

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



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.



„KEIN PERSONAL!“: DIE ENTSCHULDIGUNG FÜR ALLES – WAS TUN?

Wirkstoffe: Einfühlungsvermögen, Anerkennung, Transparenz, Realitäts-Check

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?

- Aussagen wie „Kein Personal!“ oder „Das schaffen wir nie!“ zerstören die konstruktive Energie im Krankenhaus, binden die Aufmerksamkeit negativ und sind ständiges Diskussionsthema.
- Das Personal nimmt Verbesserungen kaum wahr, da nicht analysiert wird, was die gefühlte Personallücke verursacht, etwa Krankheit oder Abwesenheit durch Weiterbildung.
- Schon eine halbe oder ganze Planstelle neu einzurichten, ist für den Klinikleiter ein großer Schritt. Auch, wenn zusätzlich Aushilfen oder Stationsassistenten eingesetzt werden, hält der positive Effekt nicht lange an.
- Der Mythos „Kein Personal!“ wird weiterhin gepflegt, Veränderungen werden ausgebremst. Diese Kultur evoziert Hilflosigkeit, schürt negative Emotionen und demotiviert neue Mitarbeiter.

2. Welche Schritte werden empfohlen?

- **Emotional unterstützen:** Überlastete Mitarbeiter sind für rationale Argumente nicht offen. Fangen Sie sie emotional auf! Verbalisieren Sie Ihr Mitgefühl. Seien Sie dabei echt.
- **Anerkennung zeigen:** Wertschätzen Sie Mitarbeiter, die sich in Engpässen engagieren, mit kleinen, individuellen Aufmerksamkeiten. Zum Beispiel mit einem kostenlosen oder privilegierten Parkplatz auf dem Klinikgelände. Halten Sie stets ein kleines Budget und Ideen für anerkennende Gesten bereit.
- **Vorbildlich handeln:** Springen Sie in einer Notsituation selbst ein! – Die Geschichte wird zur Legende und stärkt Ihren Ruf.
- **Transparent kommunizieren:** Legen Sie die Situation in Ihrer Klinik offen – mindestens zweimal jährlich. Vermitteln Sie Sicherheit: Erklären Sie, unter welchen Bedingungen mehr Personal eingestellt werden kann. Beziehen Sie die Mitarbeiter in Ihre Personalstrategie mit ein.
- **Notfallpläne definieren:** Was hat in einer Engpass-Situation oberste Priorität? – „Plan B“ entlastet alle Beteiligten, zeigt Ihr Verständnis und sorgt dafür, dass nach Entspannung der Lage der Normalbetrieb wieder aufgenommen werden kann.

- **Mythen entkräften:** Konkretisieren Sie globale Vorwürfe. Was geschah wann, weshalb, unter welchen Umständen? Welches lösungsorientierte Verhalten hätte geholfen? Was brauchen die Mitarbeiter von Ihnen? Was können Sie ihnen tatsächlich geben?
- **Realität aufzeigen:** Sind wieder alle Mitarbeiter am Platz und alle offenen Stellen besetzt, spiegeln Sie Ihrem Team, dass dies die Bedingungen sind, die Ihr Haus zu bieten hat. Unterstützen Sie Schnuppereinsätze in anderen Kliniken. Meist erkennt der Mitarbeiter schnell, dass es im eigenen Haus doch nicht so schlecht ist. – Oder er findet eine für ihn geeignetere Stelle.
- **Meinungsbildung beeinflussen:** Setzen Sie sich aktiv mit den Meinungsführern in Ihrem Team auseinander!

3. Welche Wirkungen sind beabsichtigt?

- **Das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen.** Durch Verständnis für deren Situation und durch eigenes Engagement.
- **Das Arbeitsklima in eine konstruktive Richtung lenken.** Und so Veränderungen ermöglichen, die sonst blockiert werden.
- **Die Phrase „Kein Personal!“ entmythifizieren.** Indem man die Personalsituation transparent und realistisch kommuniziert.

4. Welche weiterführenden Maßnahmen können sinnvoll sein?

- **Incentives für Mitarbeiter:** Zeigen Sie mit anerkennenden Gesten und Geschenken, dass ihre Leistung gewürdigt wird.
- **Führungskräfteentwicklung:** Ausbau der emotionalen Intelligenz durch Führungskräftetraining und -coaching – und mit dem Fruht-Workshop „Gesund führen“.
- **Bewährtes Fruht-Mittel:** Das Buch „ICH KOMME GLEICH“ im Geschenkset „EIN HERZLICHES DANKE!“ mit persönlicher Widmung für die Mitarbeiterin, die Besonderes geleistet hat.

Info und Bestellung über:

www.fruht-klinikberatung.de

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



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.



HAND IN HAND IM TEAM! – KOMPLEXITÄT IM KRANKENHAUS BESSER MANAGEN.

Wirkstoffe: Offenheit für Neues, Mut zur Veränderung, Vertrauen ins Team

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?

- Eine Klinik muss hochkomplexe Abläufe managen und unterschiedliche Berufsgruppen integrieren, um maximale Patientenzufriedenheit zu erlangen und bestmögliche Arbeitsergebnisse zu erzielen.
- Alltag im Pflegedienst: große Abteilungen, endlose Flure. Man rennt früh los und sieht die Kollegen zur Mittagsübergabe wieder. Kommunikation? Prioritäten abstimmen? Gegenseitige Unterstützung? Teamgefühl? – Fehlanzeige.
- In der Station soll etwas Neues etabliert werden – und es lässt sich nicht nahtlos in die bestehenden Prozesse integrieren. Muss man das Projekt deshalb aufgeben?
- Oft hakt es in Kliniken an den Schnittstellen, denn die Abläufe sind eng getaktet, und es menschelt auf Mitarbeiter- wie auf Patientenseite. Wie erreicht man mehr Flow und Effizienz?

2. Welche Schritte werden empfohlen?

- **Von „Agile Teams“ und „Scrum Teams“ lernen:** Eine Antwort auf die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt findet man in der IT-Branche. Diese schreibt Regeln der Zusammenarbeit fest, die den Bedarf an mehr Dialog für bessere Ergebnisse und mehr Motivation in kurzer, pragmatischer Form abbilden. Diese Ansätze lassen sich leicht und sinnstiftend auf die Arbeit und die komplexen Abläufe in Kliniken übertragen.
- **Kommunikation optimieren – durch „Stand-up meetings“:** Man trifft sich kurz am Stützpunkt, um den Stand der Arbeit und die nächsten Schritte miteinander zu besprechen: „Was habe ich bis jetzt getan? Was steht als Nächstes an? Wo brauche ich Hilfe?“ – Muss die ausgedehnte Grundpflege vielleicht einem Transport oder einer Lagerungsaktion weichen? Wer kann wem wie helfen? – Der kurze Zwischenstopp bewirkt Priorisierung, bessere Kommunikation, gegenseitige Unterstützung und Stärkung des Teamgefühls.
- **Prozesse optimieren – mit „Time-out“:** In der IT heißt es „Feedbackschleife“, bei den Medizinern „Time-out“: Nicht nur im OP eine wirklich wirksame Auszeit! Die Etablierung von

etwas Neuem in der Station gelingt nicht? – Aufhören war gestern! In der neuen Arbeitswelt beraten alle Beteiligten gemeinsam, was bisher gut funktioniert und wo noch Potenzial besteht. Alle Regeln dürfen hinterfragt werden. Der Effekt: Die Arbeitsprozesse verbessern sich, und die Motivation der in die Entscheidungen involvierten Mitarbeiter steigt.

- **Schnittstellen optimieren – mit „Task-Forces“:** Stocken Abläufe häufig, ist die Einrichtung einer „Task-Force“ sinnvoll. Ausgewählte Mitarbeiter aller am Prozess beteiligten Bereiche fungieren als Schnittstellenmanager. Sie treffen sich regelmäßig, um sich Feedback zu geben und Optimierungsmöglichkeiten zu besprechen. Die Task-Force-Crew sollte Weisungsbefugnis haben. So werden Prozesse stetig verbessert, und die Task-Force-Mitarbeiter werden zusätzlich motiviert.

3. Welche Wirkungen sind beabsichtigt?

- Die gesetzten (Teil-)Ziele werden erreicht.
- Probleme werden ressourcenorientiert gelöst, da das Expertenwissen der Beteiligten genutzt wird.
- Prozessoptimierung findet permanent statt.
- Die abteilungsübergreifende Kommunikation wird optimiert.
- Besserer Arbeitsflow, mehr Motivation, effiziente Ergebnisse.

4. Welche weiterführenden Maßnahmen können sinnvoll sein?

- Workshops zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit
- Etablieren einer Feedback-Kultur
- Sich im Verantwortung-Übertragen üben
- Ansätze aus der neuen Arbeitswelt zugänglich machen und nutzen
- **Bewährte Fruht-Mittel:** Vortrag „Hand in Hand im Team“ von Christiane Fruht zur Adaption von Ideen aus der neuen Arbeitswelt auf den Klinikalltag; Führungskräfte-Workshops zum Thema.
- **Fruht-Tipp:** Der beliebte Krankenschwester-Ratgeber „ICH KOMME GLEICH“.
- **Fruht-Humor:** Der zugehörige Vlog von und mit Pipapueppo. Beides finden Sie auf www.fruht-klinikberatung.de. Ihre Beraterin Christiane Fruht wünscht gute Besserung!

Christiane Fruht
// ERFOLGSDIALOGUE //

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



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.



10 RATSCHLÄGE FÜR DEN SCHLECHTEN KLINIK-GESCHÄFTSFÜHRER

Wirkstoffe: Ignoranz, Beratungsresistenz, Abkapselung, Überheblichkeit

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. Mitarbeiter abwimmeln

Bleiben Sie unbedingt in Ihrem Büro und gehen Sie jammernden Mitarbeitern aus dem Weg. Spricht Sie jemand auf Missstände an, kontern Sie mit „Ich habe jetzt keine Zeit! Lassen Sie sich einen Termin geben!“ – oder mit „Die andere Abteilung ist noch viel schlimmer dran!“.

2. Auf Ihre Autorität pochen

Dringt ein Mitarbeiter tatsächlich zu Ihnen vor, diskutieren Sie seine Einwände bis aufs Messer. Schließlich haben Sie das Sagen bzw. die Hosen an – und vielleicht sogar ein Studium als Vorsprung. Die sollen arbeiten, anstatt zu jammern. Dafür werden sie schließlich bezahlt.

3. Verantwortung abwälzen

Ermutigen Sie die Chef- und Oberärzte und die Stationsleitungen dazu, auf den Tisch zu hauen, wenn etwas nicht läuft. Kuschelkurs war gestern! Nur mit Druck lässt sich das Ruder herumreißen, damit die Klinik endlich schwarze Zahlen schreibt. Sie allein müssen es am Ende ausbaden.

4. Hart durchgreifen

Beschwert sich ein Patient über seine Behandlung, hat dieser natürlich Recht. Gehen Sie großzügig mit Abmahnungen um. So ein Warnschuss hat noch niemandem geschadet.

5. Angst vor Strafe schüren

Bleiben Sie mit Ihren Bestrafungen unberechenbar. So lässt sich am einfachsten Respekt für Führung und Regeln konditionieren. Das funktioniert sogar bei Hunden.

6. Schön opportunistisch bleiben

Natürlich macht es einen Unterschied, wer sich danebenbenimmt, ob Chefarzt oder einfache Krankenschwester. Je größer der wirt-

schaftliche Nutzen ist, umso mehr Augen drücken Sie zu. Ist doch logisch.

7. Bloß nicht an Bestehendem rütteln

Es ist, wie es ist: Chirurgie versus Innere, OP versus Intensiv, Hol- und Bringedienst versus Diagnostik. Akzeptieren Sie einfach, dass jeder seinen eigenen Acker bestellt. Gräben dazwischen sind selbstverständlich, da läuft es nun mal nicht immer rund. Da müssen die Mitarbeiter durch, auch in 100 Jahren wird sich das nicht ändern.

8. Nur nichts durchblicken lassen

Was Sie machen, wann und wie, geht niemanden etwas an. Schließlich müssen Sie am Ende dafür gerade stehen. Wer weiß, was passiert, wenn die Mitarbeiter Ihre Strategien durchschauen! Das hätten Sie nicht im Griff. – Lassen Sie sich daher keinesfalls in die Karten schauen.

9. Nie an Kritik sparen

Betonen Sie in Ihrem Kontakt zu den Mitarbeitern vor allem deren Defizite. So werden Sie schließlich auch geführt. Warum soll es Ihren Angestellten anders ergehen!

10. Die eigene Machtposition genießen

Hach, gut, dass Sie dieser ganze Kleinkram nichts angeht. Schließlich sind Sie Geschäftsführer und nicht Pflegehelfer. Die anderen hätten doch auch einen anständigen Beruf lernen können.

DAMIT ES BEI IHNEN ANDERS LÄUFT:

- **Bewährte Frucht-Mittel:** Führungskräfte-Training und -coaching; Workshops nach meinem Konzept „Gesund führen“.
 - **Frucht-Tipp:** Der beliebte Krankenschwester-Ratgeber „ICH KOMME GLEICH“.
 - **Mehr Frucht-Humor:** Der zugehörige Vlog mit Pipapueppo. Beides finden Sie auf www.fruht-klinikberatung.de.
- 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



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.



WIE WERDEN WIR „DAS FREUNDLICHSTE KRANKENHAUS DER REGION“?

Wirkstoffe: positives Denken, Aufmerksamkeit, Anerkennung, Lächeln

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?

- Schlechte Kommunikation in der Klinik schafft eine angespannte Atmosphäre, unter der Patienten leiden und die Klinik-Mitarbeiter die Zusammenarbeit erschwert.
- Beschwerden von Patienten häufen sich. Dabei berichten sie weniger über gravierende Konflikte, sondern vielmehr über schnippische, unfreundliche Äußerungen und Reaktionen des Klinik-Personals in Stresssituationen.
- Auch der Umgang zwischen den Mitarbeitern untereinander ist oft gereizt, man grüßt sich nicht einmal auf dem Gang.
- Mitarbeiter sprechen abschätzig über Kollegen anderer Abteilungen („... wieder die auf der 3 ...“), anstatt ihre Unzufriedenheit direkt zu thematisieren.

2. Welche Schritte werden empfohlen?

- **An die Wurzel des Übels gehen:** Machen Sie Kommunikation in Ihrer Klinik zum Thema!
- **Psychologisch klug handeln:** Verstärken und fördern Sie bewusst gewünschtes Verhalten, statt nur bei Beschwerden Kontakt zu Ihren Mitarbeitern zu suchen.
- **Eine Image-Arbeitsgruppe einrichten:** Mitarbeiter aus allen Berufsgruppen und Hierarchien analysieren, welches Image Ihre Klinik in der Region haben soll und wie dies erreicht werden kann. Sie definieren Werte und Verhaltensrichtlinien für alle Mitarbeiter. In den Abteilungen fungieren die Mitglieder der Arbeitsgruppe als Multiplikatoren.
- **Mitarbeiter in Workshops schulen:** Dort bekommen sie Tools an die Hand, um in schwierigen Situationen professionell reagieren zu können, etwa eine Formel für den Umgang mit Beschwerden – oder wie sie aufgeregten Patienten mit Zuwendung und positiven Emotionen begegnen.
- **Freundlichkeit aktiv fördern:** Beglückwünschen Sie als Klinikleitung Mitarbeiter persönlich, wenn sie von Patienten und Angehörigen gelobt wurden. Informationen dazu können Ihnen Patientenmanagement oder Abteilungsleiter geben.

3. Welche Wirkungen sind beabsichtigt?

- **Positivem Feedback den verdienten Stellenwert geben**
Wenn Zufriedenheitsbekundungen von Patienten und Angehörigen verstärkt herausgestellt werden, fokussieren sich auch die Mitarbeiter mehr auf das Gelingen – im positiven Sinne.
- **Eine Freundlichkeitskultur im Krankenhaus etablieren**
In einer von wertschätzender Freundlichkeit geprägten Atmosphäre fühlen sich Patienten gut aufgehoben, und das Arbeitsklima wird besser: Mitarbeiter gehen mit Motivation und Freude an ihre Arbeit – was sich auch positiv auf den Krankenstand auswirkt.

4. Welche weiterführenden Maßnahmen können sinnvoll sein?

- **Plakat-Aktion „Positives Feedback“:** Fordern Sie Patienten und Angehörige aktiv dazu auf, über positive Erlebnisse in Ihrer Klinik zu berichten.
- **„Fake it till you make it“:** Tun Sie so, als wären Sie schon jetzt das allerfreundlichste Krankenhaus der Region. So wachsen Mitarbeiter ganz selbstverständlich in ihre neuen Rollen hinein.
- **Das „Lächeln des Monats“ küren:** Zeichnen Sie jeden Monat einen Mitarbeiter für besonders freundliches Verhalten aus – mit einem Foto im Newsletter, Blumenstrauß und Gutschein für ein Essen. Vorschläge können ganz unbürokratisch, zum Beispiel per E-Mail, eingereicht werden.
- **Anerkennung zeigen:** Honorieren Sie Mitarbeiter, über die positiv berichtet wurde, mit kleinen, persönlichen Präsenten.
- **Bewährtes Fruht-Mittel:** Trainings und Workshops unter meiner Marke „Sprechen Sie patientisch?“
- **Fruht-Support:** Moderation der Image-Arbeitsgruppe, um die Werte des Krankenhauses und Verhaltensrichtlinien für die Mitarbeiter gemeinsam mit diesen zu erarbeiten.
- **Fruht-Geschenktipp:** der Krankenschwester-Ratgeber „ICH KOMME GLEICH“ (www.erfolgsdialoge-shop.de)

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



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.