

Instrument 11

Erwartungsaustausch:**»Nehmen und Geben«**

Die ambulante Pflege – DAS sind wir!

Leitfaden: »Arbeitsorganisation«
www.pflegechancen.de***Bedeutung***

In einem Arbeitsverhältnis werden vertraglich definierte Leistungen getauscht: Beschäftigte investieren Arbeitseinsatz und Arbeitszeit – das Unternehmen leistet dafür eine Lohnzahlung. Damit ist allerdings nur die rein vertragliche und vor allem ökonomische Seite des Arbeitsverhältnisses beschrieben. Sie werden in Ihrem Unternehmen schon die Erfahrung gemacht haben, dass es darüber hinaus vielfältige weitere wechselseitige Erwartungen beider Vertragsparteien aneinander gibt, die **nicht vertraglich** festgelegt sind und auch gar nicht vertraglich festgelegt werden können. Solche Erwartungen beziehen sich beispielsweise auf das Verhalten beider Seiten im Verhältnis untereinander und gegenüber Kunden, auf die wechselseitige Unterstützung im Krisenfall und vieles mehr. Diese weitergehenden Erwartungen spielen eine wichtige Rolle für das Betriebsklima, die Einsatzbereitschaft und Gesundheit der Beschäftigten.

Sowohl Arbeitgeber als auch Beschäftigte gehen oft davon aus, dass die jeweils andere Seite weiß, was erwartet wird. Das ist aber vielfach nicht der Fall. Denn nicht festgeschriebene Erwartungen aneinander sind schwerer zu erkennen und entwickeln sich dynamischer als die vertraglich festgelegten Erwartungen. Die wechselseitige Unklarheit über Erwartungen und ihre möglichen Veränderungen kann im betrieblichen Alltag indes schnell zum Problem werden: Beide Seiten verstoßen gegen Erwartungen, weil sie ihnen gar nicht bekannt waren, obwohl die jeweils andere Seite denkt, dass sie eigentlich bekannt sein müsste.

Deshalb ist es wichtig, dass Sie sich über das austauschen, was Sie voneinander erwarten!

Organisieren Sie für den Erwartungsaustausch einen Workshop. Sie können sich dabei an dem im Folgenden beschriebenen Muster orientieren.

Seite 1 von 9

Beteiligung

An den Workshops sollten sich **grundsätzlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** Ihres Unternehmens sowie die mittleren und leitenden Führungskräfte beteiligen (können). Die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollte **pro Workshop bei ca. 8 bis 10 Personen** liegen. So können Sie sicher sein, dass wirklich alle einmal zu Wort kommen können. Sie müssen entscheiden, ob Sie den Workshop nach dem Prinzip der Freiwilligkeit durchführen oder ihn beispielsweise als eine (interne) Fortbildung zur Pflichtveranstaltung machen. Für die **Freiwilligkeit** spricht, dass die Motivation der Beteiligten, ihre Erwartungen auch tatsächlich vorzubringen, größer sein dürfte. Für eine **Pflichtveranstaltung** spricht, dass alle sehen und hören, wie unterschiedlich die Erwartungen aneinander sein können und von den Beteiligten eingeschätzt werden. Das kann die eigenen Perspektiven sehr erweitern. Wenn viele Pflegekräfte freiwillig teilnehmen wollen oder wenn Sie den Workshop als eine Pflichtveranstaltung organisieren, müssen Sie mehrere Workshops nacheinander durchführen, um die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht zu groß werden zu lassen.

Für die (aktive) Beteiligung möglichst vieler Pflege- und Führungskräfte am und im Workshop ist es wichtig, dass Sie **Offenheit und den Willen zum Austausch ohne mögliche nachteilige Folgen signalisieren**. Das schafft Vertrauen in das Instrument und in Sie als Führungskraft. Dieses Vertrauen ist wichtig dafür, dass die tatsächlichen Erwartungen auch wirklich geäußert werden (können). Enttäuschen Sie dieses Vertrauen nicht, weil damit der Erwartungsaustausch selbst entwertet würde.

Zuständigkeiten

Der Workshop sollte durch eine **Moderatorin bzw. einen Moderator** vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet (anonymisiertes Ergebnisprotokoll) werden. Sie können eine externe Person beauftragen oder eine geeignete Person (mit Moderationserfahrung) aus Ihrem Unternehmen auswählen. Wichtig ist, dass Sie eine Person auswählen die das Vertrauen aller Beteiligten bereits genießt oder durch ihr Auftreten gewinnen kann. Hierzu gehört vor allem die Neutralität der Moderation. Sie sollte sowohl **den Pflegekräften als auch den Führungskräften gleichermaßen zugewandt** sein und ihnen jeweils ausreichend Raum zur Äußerung und Diskussion der Erwartungen geben.

Sie sollten alle (möglichen) Beteiligten mit einem **Handout zum Workshop** einladen, das die wesentlichen Inhalte und Ziele des Workshops beinhaltet (ein Handout als Muster finden Sie am Ende dieses Dokuments).

Vorgehen

Im Folgenden schlagen wir Ihnen ein **Workshop-Konzept** vor. Dieses Vorgehen können Sie je nach Bedarf für Ihr Unternehmen anpassen bzw. sich entsprechend mit der (externen) Moderation absprechen.

Einleitung des Workshops:

Sollten sich nicht alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines Workshops kennen, beginnen Sie am besten mit einer **Vorstellungsrunde**. Alle Beteiligten nennen ihren Namen und die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit. Es können zusätzlich auch kurz die jeweiligen Arbeits- und Aufgabenbereiche beschrieben werden.

Anschließend sollten Sie **den Ablauf und die Ziele des Workshops erläutern**. So können sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser vorstellen, was sie erwartet.

Inhalt des Workshops (4 Schritte):

1. Schritt: Erwartungen an die Arbeit, das Team und das Unternehmen

Im ersten Schritt sollen sich alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen darüber Gedanken machen, **welche Erwartungen sie an ihre Arbeit haben**. Dabei können Sie den Gruppen folgende Fragen stellen:

- Frage an die Pflegekräfte: Welche Erwartungen habe ich an die Führungskräfte und an das Unternehmen?
- Frage an die Führungskräfte/Geschäftsführung: Welche Erwartungen habe ich an die Pflegekräfte?

Beide Gruppen sollen **nacheinander** sammeln, welche Erwartungen sie an die jeweils andere Gruppe haben (»Was brauche ich von den Pflege- bzw. Führungskräften, um gut arbeiten zu können?«); und zwar **ohne Wertung**, also unabhängig davon, ob die Erwartungen erfüllt werden oder nicht. Von den Pflegekräften werden an dieser Stelle zum Beispiel folgende Erwartungen geäußert: angemessenes Arbeitsmaterial, pünktliche Lohnzahlung, verlässliche

Dienstplanung. Die Gruppe der Führungskräfte nennt beispielsweise Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Mitdenken und Einsatzbereitschaft als Erwartungen an die Pflegekräfte. In Ihrem Unternehmen können aber auch ganz andere Erwartungen genannt werden.

Praxisbeispiel: Erwartungen sammeln

Die Gruppe der Führungskräfte macht sich Gedanken über die Erwartungen, die sie an die Pflegekräfte haben. Was benötigen wir von den Pflegekräften, damit wir unsere Arbeit gut machen können? Pflegekräfte sollen einspringen, wenn sich im Team mehrere krankheitsbedingte Ausfälle ereignen; Pflegekräfte sollen ihre Kolleginnen und Kollegen bei Fragen helfen und in ihrer Arbeit unterstützen. Führungskräfte erwarten also von den Pflegekräften, dass diese bereit sind, sich für das Unternehmen, für die Kolleginnen und Kollegen und auch für die Patientinnen und Patienten einzusetzen. Kurz: »Einsatzbereitschaft«

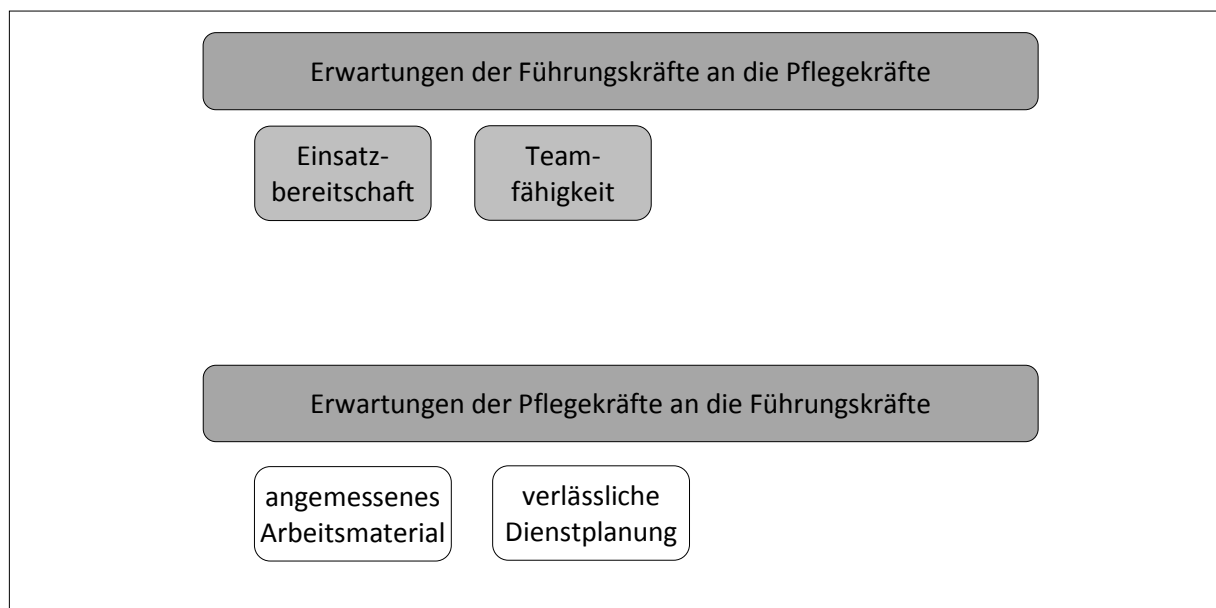


Schaubild: Erwartungen sammeln

Die Erwartungen werden einzeln auf Moderationskarten gesammelt. Wichtig ist dabei, dass jede Gruppe eine eigene Kartenfarbe erhält. So lassen sich die Erwartungen leichter zuordnen. Sie können die Karten anschließend an eine Metaplanwand o. ä. pinnen (nicht festkleben), diese werden für die nächsten Schritte noch benötigt (hilfreiche Moderationsregeln finden Sie am Ende dieses Dokuments). Die Moderation sollte nicht jede geäußerte Erwartung sofort aufschreiben, sondern im Kreis der jeweiligen Gruppe diskutieren lassen: Ist das eine wichtige Erwartung für uns alle? Nur wenn sich die Gruppe

darauf einigt, wird die Erwartung auf der Karte festgehalten. Sie sollten pro Gruppe etwa 5 bis 10 zentrale Erwartungen sammeln.

2. Schritt: Welche Erwartungen werden erfüllt? (Rollentausch)

Im nächsten Schritt wird überlegt, ob die zuvor geäußerten Erwartungen erfüllt werden. Allerdings wechseln die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dafür im Rahmen eines **Rollentauschs** die Perspektive: Die Pflegekräfte versetzen sich in die Sichtweise der Führungskräfte und die Führungskräfte fühlen sich in die der Pflegekräfte ein. Nun sollen die jeweiligen Gruppen in Ihrer »neuen« Rolle **nacheinander** beurteilen, ob und in welchem Rahmen die zuvor geäußerten Erwartungen erfüllt werden.

Halten Sie das Ergebnis an einer dafür vorbereiteten Metaplanwand fest. Hängen Sie hierzu ein die Wand komplett abdeckendes Papier auf, auf das Sie in der Mitte eine waagerechte Linie einzeichnen. Die beiden Pole der Linie bezeichnen Sie mit »voll erfüllt« (links) und »nicht erfüllt« (rechts). Fragen Sie nun die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wo eine jeweilige Erwartung auf der Linie einsortiert werden soll, ob eine Erwartung z. B. voll erfüllt, nur teilweise erfüllt ist oder aber auch eher nicht erfüllt wurde.

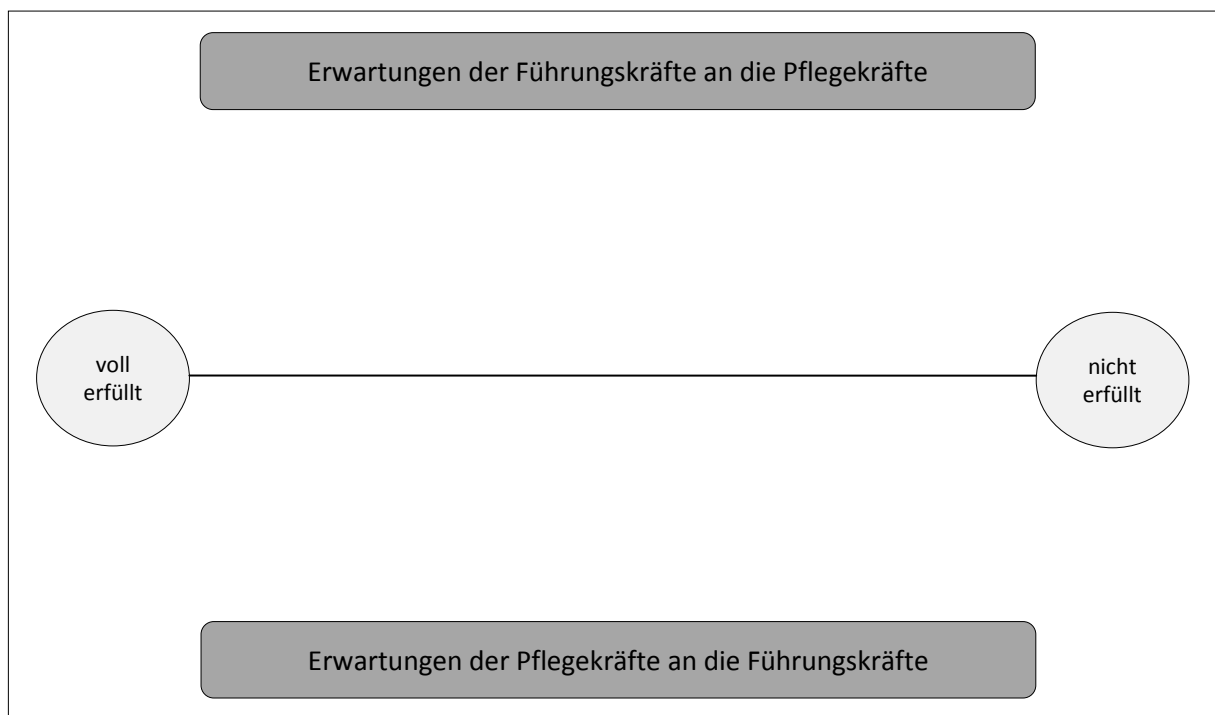


Schaubild: Rollentausch

An dieser Stelle kann es immer wieder passieren, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ihre ursprüngliche Rolle verfallen. Daher ist es ratsam, im Rollentausch z. B. folgende Sätze vorzustellen zu lassen: Für die Pflegekräfte: »Ich als Führungskraft finde...«, bzw. für die Führungskräfte: »Ich als Pflegekraft meine...« So stellen Sie sicher, dass sich die Person wirklich in die jeweils andere Rolle einfühlt.

Wie die Erwartung von der Gruppe, die sie ursprünglich geäußert hat, tatsächlich eingeordnet worden wäre, wird erst im dritten Schritt erörtert und sollte hier noch möglichst ausgeklammert werden.

Praxisbeispiel: Rollentausch

Die Führungskräfte äußerten im ersten Schritt »Einsatzbereitschaft« als eine Erwartung an die Pflegekräfte. Nun begeben sich die Pflegekräfte in die Rolle der Führungskräfte und bewerten aus dieser Perspektive, ob und in welchem Maße die Einsatzbereitschaft der Pflegekräfte vorhanden ist. Also: Was glauben die Pflegekräfte, wie würden die Führungskräfte diese Erwartung einschätzen? Die Pflegekräfte (noch immer in der Rolle der Führungskräfte) ordnen die Karte »Einsatzbereitschaft« auf dem Kontinuum an der Metaplanwand so an, wie sie denken, dass sie aus Sicht der (tatsächlichen) Führungskräfte erfüllt ist und erläutern ihre Entscheidung kurz. Eine Pflegekraft sagt dann: »Ich als Führungskraft denke, dass die Pflegekräfte eine sehr hohe Einsatzbereitschaft zeigen. Im Notfall stehen sie immer zum Einspringen zur Verfügung«. Die Karte »Einsatzbereitschaft« wird folglich ganz links (voll erfüllt) angeordnet.

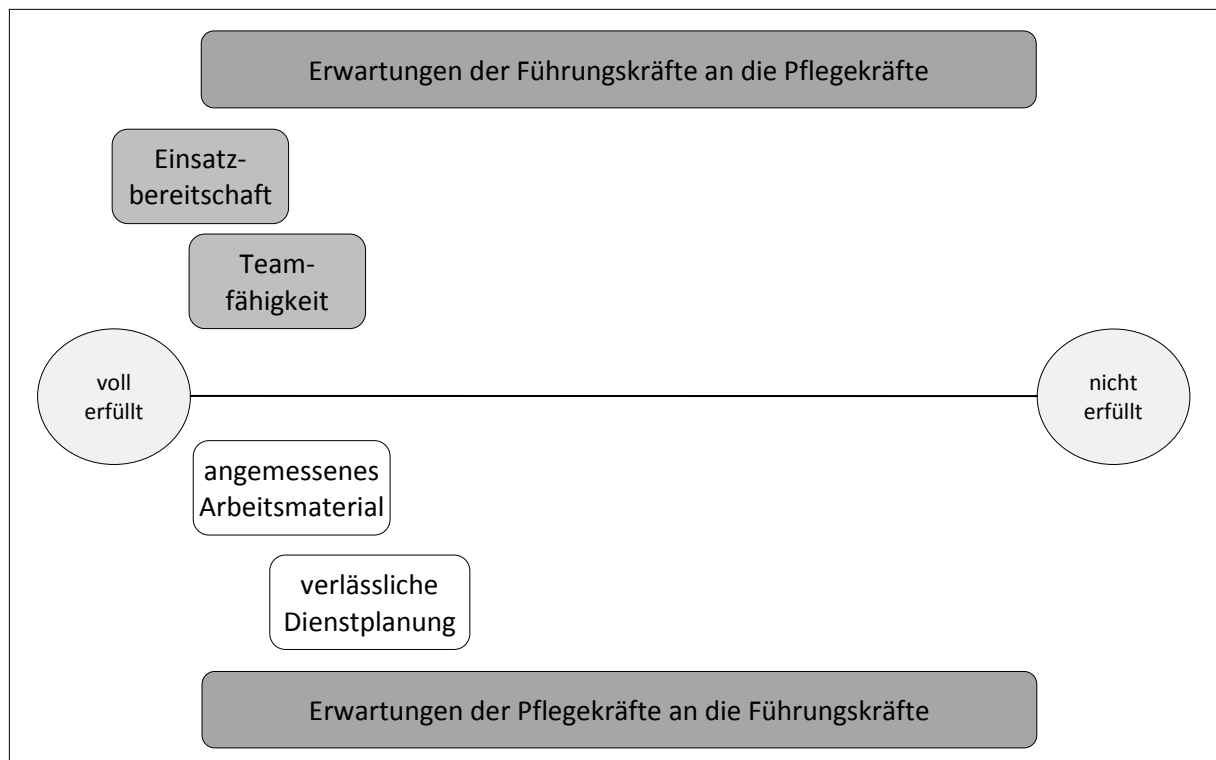


Schaubild: Rollentausch

3. Schritt: Abgleich der Erwartungen

Für den dritten Schritt nehmen alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer wieder ihre **ursprüngliche Rolle** ein. Die Pflegekräfte sind wieder Pflegekräfte; die Führungskräfte sind wieder Führungskräfte. Nun werden die Erwartungen noch einmal aus dieser Perspektive betrachtet: Wurde die Erfüllung der **Erwartungen von der jeweils anderen Gruppe richtig eingeschätzt**? Oder hätten die Gruppen ihre geäußerten Erwartungen auf dem Kontinuum anders angeordnet? Hierfür werden die einzelnen Erwartungen beider Gruppen noch einmal genau betrachtet und entweder auf der Position belassen oder bei Bedarf auf dem Kontinuum verschoben. Eine Verschiebung sollte jedoch durch die Moderation kenntlich gemacht werden.

Praxisbeispiel: Abgleich der Erwartungen

Die Karte »Einsatzbereitschaft« wurde von den Pflegekräften (im Rollentausch als Führungskräfte) als voll erfüllt eingestuft. Die tatsächlichen Führungskräfte sehen dies ein wenig anders: Es seien aus ihrer Sicht nicht immer alle Pflegekräfte bereit, im Notfall einzuspringen; zudem würden sich dafür immer nur dieselben Pflegekräfte melden. Die Einsatzbereitschaft der Pflegekräfte wird von den Führungskräften daher nicht als voll erfüllt

eingestuft; die Karte »Einsatzbereitschaft« muss folglich etwas weiter nach rechts (Richtung nicht erfüllt) verschoben werden.

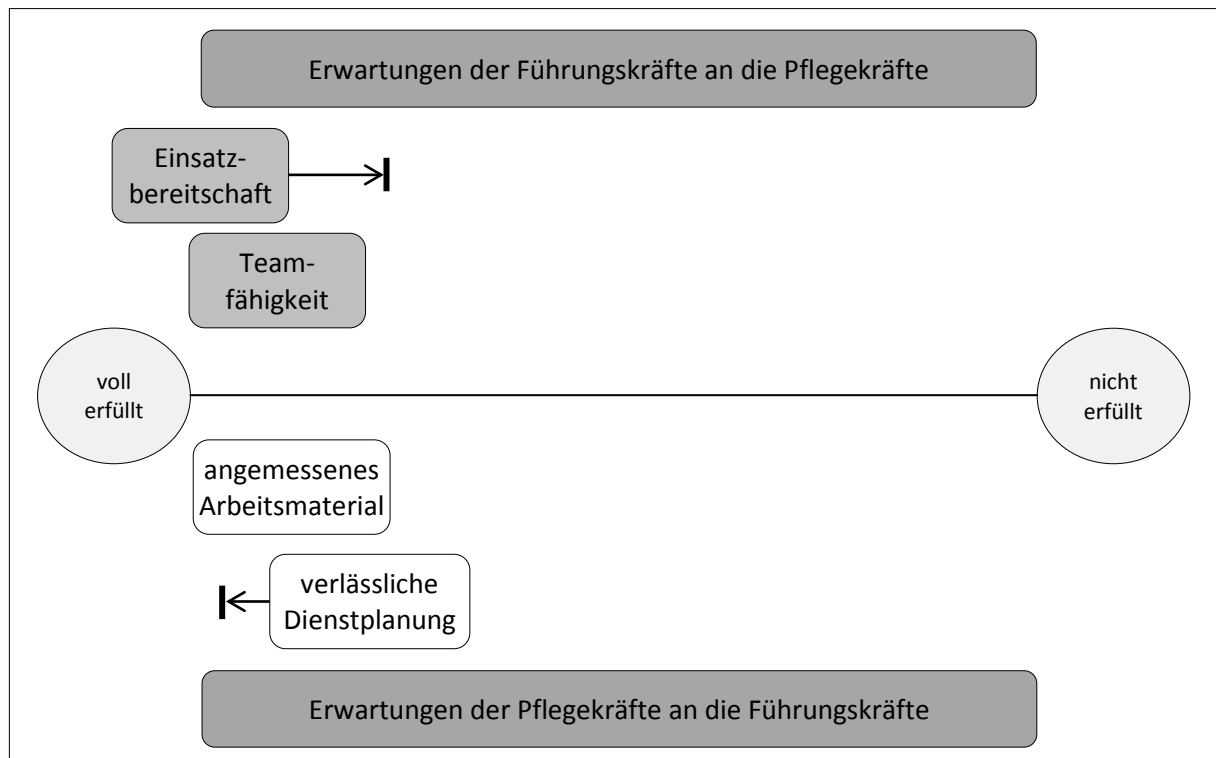


Schaubild: Abgleich der Erwartungen

Ob und wie weit die Karten letztlich verschoben werden sollen, müssen die jeweiligen Gruppen für sich ausdiskutieren. Es kommt dabei auch nicht auf die Angabe von Millimetern an; wichtig ist aber, dass eine Tendenz erkennbar ist.

4. Schritt: Diskussion der Ergebnisse

Zum Abschluss werden die Erwartungen noch einmal **gemeinsam betrachtet und diskutiert**: Sind die Erwartungen der jeweils anderen Gruppe **nachvollziehbar**? Gibt es Auffälligkeiten? Welche Erwartungen wurden richtig eingeschätzt, welche nicht? Woran kann das liegen? Was bedeutet das Ergebnis für alle Beteiligten? **Wie geht es weiter?**

Praxisbeispiel: Ergebnisse sichern

Die Einsatzbereitschaft der Pflegekräfte wurde von beiden Gruppen unterschiedlich eingeschätzt. Zu diesem Punkt könnte nun eine Arbeitsgruppe von Pflege- und Führungskräften gebildet werden, in den die Einzelheiten dazu noch einmal gemeinsam geklärt und festgehalten werden. Da die Einsatzbereitschaft der Pflegekräfte von den Führungskräften

als sehr unterschiedlich beschrieben wurde, bietet es sich hier auch an, eine Arbeitsgruppe nur mit Pflegekräften zu bilden. Diese können sich in diesem Rahmen noch einmal über die gegenseitigen Erwartungen innerhalb der Gruppe der Pflegekräfte austauschen.

Abschluss der Workshops:

Wichtig ist, dass die Beteiligten den Workshop **mit dem Gefühl beenden, gemeinsam etwas erreicht zu haben**; sie möchten aus dem Workshop »etwas mitnehmen«. In jedem Fall sollten daher die gewonnenen Erkenntnisse **dokumentiert und** (beispielsweise bei einer Dienstbesprechung) **noch einmal vorgestellt und diskutiert werden**. Bei Bedarf können auch die Ergebnisse der verschiedenen Workshops miteinander verglichen werden.

Häufigkeit und Dauer

Die Workshops zum Erwartungsaustausch sollten **in regelmäßigen Abständen** (etwa alle 2 Jahre) **oder auch bei Bedarf spontan** durchgeführt werden. Ein Workshop dauert ca. 2,5-3 Stunden. Lassen Sie sich ausreichend Zeit zur Diskussion und planen Sie genügend Pausen in den Ablauf ein.

Workshop

Erwartungsaustausch

Wechselseitige Erwartungen von Pflege- und Führungskräften

Datum (Unternehmen)

Inhalt

Im Workshop „Erwartungsaustausch“ geht es darum, wechselseitige Erwartungen von Pflege- und Führungskräften (sowie des Unternehmens) erkennen und achten zu lernen.

Dieser Workshop bietet den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit, angesichts hoher Fluktuation und Dynamik im Unternehmen stets im Gespräch über ihre wechselseitigen Erwartungen zu bleiben. Im Mittelpunkt steht daher der Austausch. Die gewonnenen Erkenntnisse können zeigen, wo gemeinsam gehandelt werden kann.

Der Workshop ist in drei Teile gegliedert:

1. Eigene Erwartungen an die Arbeit, das Team und das Unternehmen

Meine Perspektive: Welche Erwartungen habe ich als Führungskraft bzw. Pflegekraft an das Arbeiten in diesem Unternehmen?

2. Welche Erwartungen werden erfüllt (Rollentausch)

Perspektivenwechsel: Werden die Erwartungen der anderen (von mir) erfüllt?

3. Abgleich zwischen der Erwartungen (mit Diskussion)

Diskussion: Wird richtig eingeschätzt, ob meine/unsere Erwartungen erfüllt werden?

Ziele

- Wechselseitige und unterschiedliche Erwartungen deutlich machen
- Regelmäßig im Gespräch über Erwartungen bleiben
- Handlungsfelder zur weiteren Bearbeitung identifizieren

Moderation

Name der Moderatorin/des Moderators

Grundregeln der Moderation

Aufgaben

- Die Moderatorin bzw. der Moderator (im Folgenden: die Moderation) muss die Sitzung vorbereiten. Hierzu gehören die
 - Zusammenstellung einer Tagesordnung mit einer Zeitstruktur,
 - die Koordination von Beginn und Ende der Sitzung sowie
 - die Einladung aller Teilnehmenden.
- Die Moderation leitet die Sitzung. Hierzu gehören insbesondere
 - die Beachtung der thematischen und zeitlichen Struktur (Tagesordnung),
 - die Diskussionsleitung,
 - ggf. auch die Visualisierung der Diskussionsergebnisse für die Teilnehmenden (z. B. durch Metaplan-Karten, Flipcharts).
- Die Moderation muss die Sitzung nachbereiten. Hierzu gehören
 - die Anfertigung eines Protokolls,
 - dessen Verteilung an den festgelegten Personenkreis (z. B. alle Teilnehmenden, alle Beschäftigten) sowie
 - ggf. auch die Überarbeitung des Protokolls.
- Das Protokoll kann durch die Moderation während der Sitzung selbst geführt werden. Sinnvoll ist es aber, eine andere Person protokollieren zu lassen, damit sich die Moderation ganz auf ihre eigentliche Moderationsaufgabe konzentrieren kann.

Verhalten und Ziele

- Die Moderation muss einerseits »stark« auftreten, indem sie die Diskussion unangefochten leitet.
- Andererseits muss sie sich auch zurückhalten, denn sie bringt sich in der Regel nicht selbst inhaltlich ein, bezieht keine Position und diskutiert nicht aktiv mit.
- Die Moderation achtet darauf, dass die Redebeiträge nicht zu lang sind (max. 2 Minuten) und dass sich alle Teilnehmenden gleichwertig beteiligen können.
- Die Moderation fördert dabei die Beteiligung von Personen, die sich nicht von selbst einbringen (durch gezielte Nachfragen, Anregungen, Gruppenarbeit, das Ausfüllen von Karten durch alle Teilnehmenden).

- Ziel der Moderation ist das Aufdecken von Gemeinsamkeiten, unterschiedlichen Ansichten und möglichen Konfliktlinien in der Gruppe. Die Moderation kehrt möglichst nichts unter den Teppich, führt den Konflikt aber auch nicht herbei. Sie deckt ihn nur auf, indem sie alle gleichwertig zu Wort kommen lässt.
- Störungen haben Vorrang: Hemmen akute Konflikte die Diskussion (z. B. durch wiederholte absichtliche Unterbrechungen, persönliche Vorwürfe), unterbricht die Moderation die Diskussion und macht die Konflikte zum Thema. Ziel ist es, die Grundlagen für einen konstruktiven Austausch wieder herzustellen.
- Die Moderation sucht für die gesamte Sitzung oder den jeweiligen Tagesordnungspunkt immer den konstruktiven Abschluss (Wie geht es weiter? Worauf kann sich die Gruppe einigen? Wer übernimmt welche Aufgabe zur weiteren Bearbeitung der diskutierten Punkte? Bis wann muss eine Aufgabe erledigt sein bzw. erneut auf die Tagesordnung gesetzt werden?).

Grundbedingungen

- Die Moderation übernimmt während der Sitzung eine Leitungsfunktion, die von den Teilnehmenden anerkannt werden muss. Sichern Sie sich die Zustimmung zu dieser Leitungsfunktion vor der Moderation, spätestens aber zu Beginn der Sitzung. Für die Zeit der Sitzung gelten nicht die hierarchischen Weisungsbefugnisse zwischen Führungskräften und ihnen unterstellten Beschäftigten, die außerhalb der Sitzung gelten. Eine beständig in ihrer Autorität in Frage gestellte Moderation kann die Diskussion nicht sinnvoll leiten.
- Eine Moderation, die bemerkt, dass ihre Leitungsfunktion nicht anerkannt wird, sollte das sofort zum Thema machen. Sollten nicht alle Teilnehmenden der Leitungsfunktion zustimmen, muss die Moderation niedergelegt werden.
- Eine gute Moderation fällt nicht vom Himmel. Sie muss geübt werden. Hilfreich sind Fortbildungen, die Grundtechniken der Moderation vermitteln.

Material

- Die Moderation wird dadurch erleichtert, dass möglichst vielfältiges Material zur Visualisierung der Diskussion sowie Fixierung der Diskussionsergebnisse verfügbar ist.
- Gängiges Material sind
 - Metaplan-Wände, Metaplan-Papier, Metaplan-Karten (in unterschiedlichen Farben, Größen und Formen),
 - Flipcharts mit ausreichend Flipchart-Papier,
 - Pin-Nadeln, ggf. Klebeband sowie
 - Stifte (Marker) in unterschiedlicher Farbe und Stärke.