

## Instrument 2

## Dienst- und Teambesprechungen

### **Bedeutung**

Die Dienst- und Teambesprechungen sind in einem ambulanten Pflegeunternehmen meist der einzige Ort, an dem sich **alle Beschäftigten gemeinsam** treffen. Im Arbeitsalltag gibt es keine geregelte Möglichkeit, dass sich Pflege- oder Hauswirtschaftskräfte untereinander austauschen können. Dies liegt insbesondere daran, dass sich die einzelnen Dienste (Früh-, Mittags- und Spätdienst) in der Regel nicht begegnen. Der tagtägliche Austausch über z. B. Ereignisse auf einer Tour und Veränderungen bei Patientinnen und Patienten erfolgt im Rahmen der Übergabe lediglich zwischen einer Pflege- und einer Führungskraft; ebenso verläuft der Informationsaustausch zwischen Hauswirtschaft oder Sozialdienst und Führungskräften. Durch regelmäßige Dienst- und Teambesprechungen ermöglichen Sie einen **Austausch mit allen Pflege- und Führungskräften sowie Kräften aus dem Hauswirtschafts- und Sozialdienst gemeinsam** und schaffen damit einen wichtigen Kommunikations- und Diskussionsort im Unternehmen.

### **Beteiligung**

An den Dienst- und Teambesprechungen sind alle Beschäftigten eines ambulanten Pflegedienstes beteiligt: **Unternehmensleitung, mittlere Führungs- und Bürokräfte, Pflegekräfte, ggf. auch Kräfte aus dem Hauswirtschafts- und Sozialdienst.** Die Teilnahme an diesen Besprechungen ist (insbesondere für die Pflegekräfte) in der Regel verpflichtend.

### **Zuständigkeiten**

Die Organisation der Dienst- und Teambesprechungen übernimmt die **Unternehmensleitung bzw. die Ebene der mittleren Führungskräfte.** Dazu gehören vorbereitende Aufgaben wie die Terminfestsetzung, Themenfindung und Einladung der Beschäftigten. Auch die Moderation der Dienst- und Teambesprechungen sowie die Anfertigung und der Aushang des Protokolls fallen in der Regel in den Zuständigkeitsbereich der Unternehmensleitung bzw. mittleren Führungskräfte.

Um den Organisationsaufwand für eine einzelne Person in Grenzen zu halten, ist bei den Dienst- und Teambesprechungen jedoch eine **Arbeitsteilung zwischen allen Beschäftigten** im Unternehmen möglich (und sinnvoll):

#### *Themen sammeln*

Mögliche Inhalte für eine Dienst- oder Teambesprechung sind **alle Themen, die das Unternehmen und das Team** betreffen. Dazu gehören z. B. die Arbeitsorganisation, Informationen aus den Übergaben, die Unternehmensentwicklung sowie gesundheitspolitische Neuerungen. Themen, die nur einzelne Beschäftigte betreffen, sollten im Vier-Augengespräch und nicht auf einer Dienst- oder Teambesprechung behandelt werden.

Neben gesetzten Tagesordnungspunkten wie beispielsweise »Fallbesprechungen« oder »Neues aus dem Steuerungskreis« sollte es immer auch Platz für die **Themenwünsche** der Beschäftigten geben. Eine einfache Möglichkeit dafür ist ein Aushang, in den Pflegekräfte und auch Kräfte aus dem Sozialdienst Themen eintragen können, die sie gerne im Rahmen einer Dienst- oder Teambesprechung diskutieren möchten. Es sollte dabei die Möglichkeit bestehen, Themenwünsche auch anonym eintragen zu können. In diesem Fall sollte das Thema jedoch vorher im Vertrauen mit einer Person aus dem Leitungsteam abgestimmt werden.

#### *Moderation*

Auch die Moderation der Dienst- und Teambesprechungen kann (wenigstens in Teilen) von den Pflegekräften oder den Kräften aus dem Sozialdienst übernommen werden (hilfreiche Moderationsregeln finden Sie am Ende dieses Dokuments). Das betrifft zum einen Themen, die **von einzelnen oder mehreren Personen in die Besprechung eingebracht** werden. Hier könnten sie z. B. die Vorstellung des Themas und die Leitung der Diskussion selbst moderieren. Zum anderen betrifft das Themen, bei denen es im Unternehmen **einen Experten oder eine Expertin** gibt. Beispielsweise könnte der oder die Arbeitsschutzbeauftragte entsprechend Themen der Arbeitssicherheit oder des Arbeitsschutzes moderieren.

#### *Protokoll anfertigen*

Von jeder Dienst- oder Teambesprechung sollte **ein Protokoll angefertigt und im Unternehmen für alle Beschäftigten zugänglich ausgehängt** werden (einen Protokollbogen als Muster finden Sie am Ende dieses Dokuments). So haben zum einen Beschäftigte, die

krankheits- oder urlaubsbedingt nicht an einer Besprechung teilnehmen konnten, die Möglichkeit, sich über die Ergebnisse aus der Besprechung zu informieren. Zum anderen bietet ein Protokoll eine gute Übersicht über Beschlüsse, die gemeinsam gefasst wurden, oder auch über offene Punkte, die in einer nächsten Besprechung noch einmal aufgegriffen werden sollten. Die Mitschrift des Protokolls kann unter allen Beteiligten aufgeteilt werden, beispielsweise könnten alle Pflegekräfte abwechselnd einmal das Protokoll schreiben.

### ***Vorgehen***

Dienst- und Teambesprechungen sind gerade in einem ambulanten Pflegeunternehmen ein wichtiges Kommunikationsinstrument. Die Organisation und der Ablauf sollten daher **möglichst strukturiert** erfolgen. Es ist ratsam, die Termine für die Besprechungen möglichst frühzeitig – wenn möglich sogar immer einige Monate im Voraus – anzukündigen. So ermöglichen Sie den Beschäftigten, sich in ihrer (privaten) Planung rechtzeitig auf diesen Termin einzustellen. Auch sollten die **Räumlichkeiten gut für eine solche Besprechung geeignet bzw. hergerichtet sein**. Es sollte für alle Beteiligten eine Sitzgelegenheit geben, von der aus die Besprechung gut verfolgt werden kann.

Der Ablauf einer Dienst- oder Teambesprechung sollte allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch eine Tagesordnung (ggf. auch mit der Angabe eines groben Zeitrahmens für jedes Thema) ersichtlich sein. Um spontan auftretenden Themen ausreichend Platz zu lassen, sollte ein Punkt (z. B. »Sonstiges«) auf der Tagesordnung, ggf. mit einem Zeitrahmen von ca. 15 Minuten, angesetzt sein. Sollte ein spontanes Thema nicht in dieser Zeit geklärt werden können, besteht immer die Möglichkeit, die Diskussion auf die nächste Besprechung zu verschieben oder – in dringenden Fällen – einen neuen Termin zu vereinbaren.

### ***Häufigkeit und Dauer***

Dienst- und Teambesprechungen dauern **ca. 1,5 bis 2 Stunden** und sollten in regelmäßigen Abständen stattfinden. Es wird empfohlen, die Besprechungen **einmal im Monat** anzusetzen. Die Häufigkeit der Besprechungen hängt jedoch auch davon ab, wie viele andere geplante und regelmäßige Austauschmöglichkeiten (z. B. extra angesetzte Fallbesprechungen) es in Ihrem Unternehmen gibt. Je mehr (auch kleinere) Austauschmöglichkeiten es gibt, desto größer kann der Abstand zwischen den Dienst- und Teambesprechungen sein.

## Protokollbogen (Muster)

Art der Sitzung:
Datum:

Ihr Firmenlogo

Thema 1:	
Erläuterung/Ergebnis:	
Benötigte Informationen?	
Wer holt Informationen ein?	
Bis wann?	Erledigt? (bei nächster Sitzung) <input type="checkbox"/>

Thema 2:	
Erläuterung/Ergebnis:	
Benötigte Informationen?	
Wer holt Informationen ein?	
Bis wann?	Erledigt? (bei nächster Sitzung) <input type="checkbox"/>

Thema 3:	
Erläuterung/Ergebnis:	
Benötigte Informationen?	
Wer holt Informationen ein?	
Bis wann?	Erledigt? (bei nächster Sitzung) <input type="checkbox"/>



## 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.