



Gespräche im Pflegeteam

Urlaubs- und Dienstplanbesprechungen oder alltäglicher Zank – dies können Themen auf **Stationsbesprechungen** sein. Wie können Stationsleitungen die Aufgaben am besten managen? Antworten gibt der Pflege- und Sozialcoach Markus Classen.

Herr Classen, was ist für eine Teambesprechung wichtig?
Ausschlaggebend ist es, eine stringente Struktur vorzugeben und für einen fairen und konstruktiven Umgang der Mitarbeiter untereinander zu sorgen. Zur Struktur gehört die Häufigkeit und der Ablauf der Treffen sowie die Themenvor- und nachbereitung.

Wie oft sollten Stationsbesprechungen stattfinden?

Regelmäßig wöchentlich, mindestens alle 14 Tage. Die Sitzungen sollten 30 bis 45 Minuten dauern. Die Zeit der Übergabe vom Früh- auf den Spätdienst eignet sich gut, denn dann sind die meisten Mitarbeiter da.

Wie würden Sie die Themen gewichten?

Stehen schwierige Themen an, sollten Sie sie gleich zu Beginn besprechen. Denn sonst schwebt das „Damoklesschwert“ die ganze Zeit über dem Team. Meist wissen ja eh alle

bereits, was das brenzlige „Top-Thema“ ist. Bei „normalen“ Sitzungen kommen erst die Themen dran, die schnell und einfach abzuhandeln sind.

Wie kommuniziere ich die Ergebnisse sicher an Mitarbeiter, die nicht da waren?

Visualisieren! Am besten halten Sie die Ergebnisse auf Flipcharts oder einer Magnetwand im Dienstzimmer fest. Da bleiben sie so lange stehen, bis sie erledigt sind. Und die Kollegen können alles nachlesen. In einem Patenschaftssystem benennen Sie einen der Anwesenden zum „Kommunikations-Paten“, der die Kollegen informiert, die nicht da waren. Eine Info-Wand eignet sich hervorragend, um die Themen für die nächste Besprechung zu planen. Darauf können die Leitung und das Team bereits unter der Woche wichtige Tagesordnungspunkte notieren. Ein „Visualisierungs-Pate“ ist verantwortlich für die Info-Wand. Er sorgt dafür, dass Stifte und Papier da sind. Gleichzeitig verwaltet er die

Tagesordnung während der Besprechung, setzt Termine, hakt Punkte ab und notiert die Ergebnisse. Ergänzend können die Aufzeichnungen abfotografiert, ausgedruckt und in einem Ordner gesammelt werden.

Welche Aufgaben habe ich als Leitung?

In erster Linie moderieren Sie. Darauf sollten Sie unbedingt achten, denn Leitungen sind oft in einer schwierigen Rolle: Einerseits sind sie mit eingebunden in die alltäglichen Stationsabläufe. Andererseits nehmen sie Managementaufgaben wahr – und die sind bei den Mitarbeitern nicht immer beliebt. Viele Leitungen haben Angst, als autoritär zu gelten. Ihnen fällt es schwer, Veränderungen durchzusetzen. Solange die Leitung versucht, für alle Probleme Lösungen zu liefern, die dann auch noch allen gefallen, ist sie immer die „Nette“. Man kann es aber eben oft nicht allen recht machen. Die Lösung ist, dass Sie sich selbst nicht als Problemlöser, sondern eher als Moderator verstehen. Beziehen Sie

Ihre Mitarbeiter immer mit ein. So finden Sie gemeinsam gute Lösungen, die alle akzeptieren können.

Wie lassen sich Tuscheleien im Team vermeiden?

Das Team muss Regeln für den Umgang miteinander definieren. Das kann auch Thema einer Besprechung sein: Wie möchten wir zusammenarbeiten? Sicher kommt als Feedback: ausreden lassen, zuhören, offen sein. Daraus leitet das Team dann die Grundsätze ab, die in jeder Sitzung auf einer Tafel hängen. Ein „Regelwächter“ sorgt dafür, dass sich alle an die Vereinbarungen halten. Einige Teams führen dafür rote und gelbe Karten ein. Die hält der Regelwächter dann zum Beispiel bei Tuscheleien hoch. Gelb ist eine erste Ermahnung. Rot bedeutet: Jetzt ist Schluss! Diese Aufgabe kann die Leitung selbst übernehmen oder delegieren. Ergänzend kann ein „Zeitwächter“ die Redezeit verwalten. Das Team verständigt sich darauf, wie lange ein Wortbeitrag sein darf. Der Zeitwächter hat die Aufgabe, die Teammitglieder daran zu erinnern und notfalls zu unterbrechen. So lassen sich Vielredner am besten bremsen und die Redezeit gerecht verteilen.

Welche Konflikte sollten in einer Teamrunde angesprochen werden?

Egal, ob es schwelende Konflikte sind oder sie spontan während der Besprechung auftreten: Die Leitung muss sich zuerst fragen, welche Ursachen zugrunde liegen. Davon hängt ab, ob der Streit im Team geklärt werden kann oder besser in einem persönlichen Gespräch. Wenn sich ein sachlicher Interessenkonflikt in der Diskussion entfacht, kann die Teamrunde diesen meist austragen. Zum Beispiel stellen manche Kollegen die Medikamente schon im Nachtdienst. Dadurch fühlen sich andere unter Druck gesetzt, dasselbe zu tun. Solche



MARKUS CLASSEN ist Ausbildungsleiter der Weiterbildung zum Pflege- und Sozialcoach. Der Diplom-Kaufmann hat viele Jahre in der Pflege gearbeitet. Weitere Infos unter: www.csmm.de

Themen gilt es immer sofort miteinander zu klären. Zeigt sich aber, dass es sich um persönliche Probleme zwischen einzelnen Mitarbeitern handelt, sollte die Leitung den Konflikt aus der Gruppe herausnehmen und direkt mit den Einzelnen klären.

Wie lassen sich alltägliche Streitereien schlichten?

Klären Sie im Team: Was ist jedem Mitarbeiter wichtig? Dann sagen einige vielleicht: „Saubere Arbeitsräume.“ Andere: „Ich möchte die Anordnungen der Visite schnell

»EIN REGELWÄCHTER SORGT FÜR RUHE. MANCHE TEAMS ARBEITEN MIT ROTEN UND GELBEN KARTEN.«

abarbeiten.“ Sobald Mitarbeiter sich so austauschen, merken sie: Jeder setzt andere Prioritäten. Gleichzeitig erkennen sie, dass alle eine positive Orientierung haben. Sie verstehen, dass nicht irgendjemand etwas nicht oder nie macht, sondern nur etwas anderes vorzieht. Was vorher als schlecht galt, erhält so eine positive Bedeutung. Wie die Mitarbeiter solche Probleme im Alltag lösen, können sie untereinander aushandeln. So entstehen tragfähige Kompromisse.

Wie motiviere ich Mitarbeiter für anstehende Projekte wie die QM-Zertifizierung?

Wichtige Projekte sollten Sie mit einem offiziellen Auftakt starten. Damit können Sie den Sinn des Ganzen erklären und bekommen am besten alle „ins Boot“. Bezüglich der Umsetzung sollten Sie als Leitung fragen: Was haltet ihr für entscheidend? Was wird euch voraussichtlich schwerfallen? Es empfiehlt sich, viel mit Fragen zu arbeiten. Es gilt der Grundsatz: Wer fragt, führt! Denn in dem Augenblick beginnen die Mitarbeiter mitzudenken. Ihr Team gibt Antworten, und damit erhalten Sie Orientierung und erkennen, unter welchen Umständen Ihr Team zur Mitarbeit bereit ist.

Immer wieder konfliktträchtig: die Urlaubsplanung. Was empfehlen Sie da?

Es wäre doch spannend, den leeren Plan auszuhängen und den Rest die Mitarbeiter aushandeln zu lassen. Das kann gut funktionieren – zumindest in einem Team, in dem keine allzu tief sitzenden Konflikte schwelen.

Wie können Impulse aus Fortbildungen in die Besprechungen eingebracht werden?

Ihre Mitarbeiter können 10 bis 15 Minuten über ihre Erkenntnisse berichten. Das Problem ist, dass viele sich nicht trauen. Sie

haben Angst, dass sie die Kollegen nicht überzeugen können oder den Faden zu verlieren. Sie fürchten die Kritik und die Kommentare der anderen. Und damit sind wir wieder bei der Gesprächskultur: Wer tuschelt oder lästert, bekommt die rote Karte.

Wie führe ich am besten neue Mitarbeiter im Team ein?

Stellen Sie den neuen Kollegen in der Besprechung vor. Bitten Sie ihn doch offiziell, in den ersten Wochen zu beobachten, was ihm an den Abläufen der Station auffällt.

Und: Bitten Sie ihn um Verbesserungsvorschläge. Er ist noch nicht betriebsblind und bringt aus seiner vorherigen Position sicher gute Impulse mit. Mit diesen Argumenten überzeugen Sie Ihr Team. Er wird gleich gut integriert und erfährt eine Wertschätzung – was seine Position stärkt. **Sabine Josten**

CNE.INFO

Neun goldene Regeln

- Stationsbesprechungen so regelmäßig und so kurz wie möglich
- Regeln für das Miteinander und die Gesprächskultur definieren
- Probleme moderieren, statt sie alleine zu lösen
- Wer fragt, führt!
- Aktuelle Konflikte während der Besprechung; kleine, persönliche Konflikte nur mit den Beteiligten in kleinen Gruppen lösen. Bei tiefergehenden Konflikten professionelle Hilfe dazuholen.
- Mitarbeiter in Prozesse einbinden.
- Wertschätzung gegenüber der Leistung von Mitarbeitern bekunden
- Die Potenziale neuer Mitarbeiter nutzen
- Ergebnisse der Besprechung visualisieren. Patenschaften einführen

CNE.fortbildung

Lesen Sie dazu auch: **CNE.fortbildung 4/09, Lerneinheit 15 „Konflikte im Krankenhaus lösen“**

CNE.online

Weitere Coachingthemen online unter: www.thieme.de/cne/magazin