

> Moderationstechniken und Coachingkompetenzen:

Wie werden Stationsbesprechungen geführt?

PHILIPP KLOCKE UND MARKUS CLASSEN

In Stationsbesprechungen kann es hoch hergehen. Häufig stehen sowohl die Stationsleitung als auch das Team unter Druck, viele Themen in kurzer Zeit klären zu müssen. Gleichzeitig ist die Leitung immer wieder mit der Herausforderung konfrontiert, mit schwelenden oder offenen Konflikten umzugehen und trotzdem gute Ergebnisse zu erzielen. Im Folgenden finden sich Ratschläge, die es Stationsleitungen erleichtern, diese Aufgaben zu meistern.

Was sind die Rahmenbedingungen für eine gelingende Stationsbesprechung? Um wichtige Themen zeitnah besprechen zu können und auch, damit die Mitarbeiter einen klaren Rhythmus haben, sollte die Teambesprechung regelmäßig jede Woche, maximal alle zwei Wochen, stattfinden. Am besten eignet sich hier die Übergabezeit zwischen Früh- und Spätdienst. Die Führungskraft muss im Blick haben, dass allen Beteiligten eine regelmäßige Teilnahme auch ohne größeren organisatorischen Aufwand möglich ist. Kommt es dazu, dass Mitarbeiter extra für die Dienstbesprechung ins Haus kommen müssen, sollte die Leitung darauf achten, dass dies nicht einem Mitarbeiter zu häufig passiert, um Konflikte zu vermeiden.

Die Gesprächskultur

Wenn immer wieder die gleichen Mitarbeiter darauf hingewiesen werden müssen, dass sie die Gesprächsrunde durch private Gespräche nicht stören sollen, kann es helfen, dass Team Regeln definieren zu lassen. Setzen Sie hierfür einen eigenen Termin an. Diese Stationsbesprechung beschäftigt sich dann ausschließlich mit der Frage „welche Regeln sollen im Team gelten und wie wollen wir zusammenarbeiten?“ Hier werden erwartungsgemäß Aussagen genannt wie zuhören, ausreden lassen, Respekt haben etc.. Diese Regeln sollten schriftlich auf einem Flipchartblatt festgehalten und für weitere Sitzungen gut sichtbar im Dienstzimmer hängen.

Regeln zu haben und Regeln durchzusetzen sind allerdings zwei Schritte. Um die Einhaltung der aufgestellten Regeln zu erleichtern, können Sie einen „Regelwächter“ benennen (auch rotierend). Der Regelwächter kann zum Beispiel mit einem System aus gelben und roten Karten einschreiten. Gelb ist die Verwarnung, rot bedeutet „jetzt ist Schluss“. Um mit Vielrednern umzugehen, kann zudem ein „Zeitwächter“ benannt werden, der die noch zu bearbeitenden Themen im Blick behält und, wenn nötig, die Redezeit der Teilnehmer freundlich, aber bestimmt eingrenzt. Bei der Entscheidung, wie lang ein Redebeitrag sein darf, sollte das Team eingebunden werden. Grundsätzlich wird durch die klar zugewiesene Verantwortung einerseits die Regeleinhaltung gewährleistet und andererseits vermieden, dass derjenige, der die Regeln vertritt, vom Team negativ gesehen wird.

Die inhaltliche Struktur

Im Regelfall beginnt eine Teamsitzung immer mit den schnell und leicht abzuarbeitenden Punkten. So können Kleinigkeiten schnell abgearbeitet werden. Sehr schwierige Themen sollten vorgezogen und als erstes besprochen werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sich die Mitarbeiter gedanklich schon in diesem Problemthema befinden und nicht in der Lage sind, sich vorher konzentriert auf die weniger wichtigen Themen einzulassen.

Problemlöser oder Moderator?

Viele Stationsleitungen befinden sich in einer schwierigen Situation. Die eigene Rolle ist nicht immer klar definiert. Einerseits sind sie Teil der täglichen Abläufe in der Station, andererseits übernehmen sie Organisations- und Managementaufgaben. Je nach Charakter haben einige Führungskräfte die Sorge,

Abbildung 1: Beteiligung von Mitarbeitern bei „schwierigen“ Themen

W-Fragen (Vorteil: Sie können nicht mit ja/nein beantwortet werden und öffnen somit den kommunikativen Raum.)	Mögliche Fragen zur Mitarbeiterbeteiligung
Was?	Was wird Euch voraussichtlich schwerfallen?
Wie?	Wie könnt Ihr mit diesem Problem am besten umgehen?
Wo?	Wo (an welcher Stelle) müssen wir besonders aufpassen?
Wann?	Bis wann, glaubt Ihr, können wir das neue System einführen?
Welche?	Welche Vorschläge habt Ihr, damit wir das neue System gut einführen können?

zu autoritär zu sein, andere wiederum versuchen direktiv Lösungen für Probleme und Konflikte vorzugeben. Zudem erwarten die Mitarbeiter in vielen Situationen, dass die Leitung eine gute Lösung für alle anbietet. An dieser Stelle macht ein Strategiewechsel Sinn. Was passiert, wenn die Stationsleitung nicht mehr als Problemlöser, sondern als Moderator auftritt? Angeleitet durch Fragen, entwickeln die Mitarbeiter Lösungen dann möglichst selbstständig. Dies hat zur Folge, dass sie mit dem Ergebnis zufrieden sind, sich eher an Absprachen halten und die Führungskraft entlastet wird. Damit dieser Prozess gut funktionieren kann, muss die Leitung möglichst unparteiisch sein.

Mitarbeitermotivation

Immer häufiger muss die Stationsleitung die Mitarbeiter zu schwierigen Zusatzaufgaben wie zum Beispiel einer anstehenden QM-Zertifizierung motivieren. Ohne Rückhalt im Team hat eine Umsetzung meist wenig Sinn. Somit muss das erste Ziel sein, die Mitarbeiter von der anstehenden Aufgabe zu überzeugen. Die Schlüsselworte dabei lauten Transparenz und Beteiligung. Dazu sollte dem Team erläutert werden, welche Ziele mit der Aufgabe verbunden sind und welchen Mehrwert die Veränderungen für die Mitarbeiter haben (Transparenz). Dadurch entsteht ein Gefühl von Beteiligung und gleichzeitig erhöht sich die Handlungsmotivation. Durch Fragen (Abb. 1) kann dem Team Raum für eigene Bedenken, Kritik, aber auch Wünsche und mögliche Lösungen (Beteiligung) gegeben werden. Dadurch erhält die Stationsleitung wichtige Informationen über die Sicht des Teams. Gleichzeitig erhöht sich die Chance, dass die Mitarbeiter engagiert Entscheidungen mittragen. Zudem fühlen sich die Mitarbeiter gehört und das gegenseitige Vertrauen steigt.

Der Umgang mit Konflikten

Zuerst sollte eingeschätzt werden, ob es sinnvoll ist, einen Konflikt offen in der Gruppe zu thematisieren, oder ob Einzel- bzw. Kleingruppengespräche notwendig sind. Hierbei hilft die Frage „Was ist der Fall?“, bzw. „Wer muss an einer guten Lösung beteiligt werden?“ Handelt es sich um einen persönlichen Konflikt zwischen verschiedenen Mitarbeitern, ist es meist besser, diesen nicht vor oder mit dem gesamten Team zu klären, da es in jedem Team Subgruppen gibt. Außerdem haben einige Mitarbeiter Hemmungen, offen vor dem gesamten Team zu sprechen und benötigen diesbezüglich einen Schutzraum. Sollte die Leitung in einer solchen Konfliktsituation das Gefühl haben, dass ihre Lösungsversuche mit den Mitarbeitern nicht erfolgreich sind, ist es sinnvoll, eine externe Unterstützung (Supervisor, Coach, Mediator) hinzuzuziehen. „Verschleppte“ Konflikte werden im Regelfall immer weiter schwelen, bis es zum Eklat

Messe Rehacare

Zusammenfassung

Stationsleitungen stehen häufig vor der Herausforderung, Teambesprechungen konstruktiv zu gestalten. Es geht darum, Sachthemen zufrieden stellend zu bearbeiten und gleichzeitig den Mitarbeitern Unterstützung bei der Klärung von Konflikten in und außerhalb des Teams zu bieten. Zwei Coaches geben praktische Tipps zur inhaltlichen und zeitlichen Strukturierung einer Teamsitzung. Gleichzeitig werden Strategien aufgezeigt, wie Führungskräfte mit Konflikten umgehen und eine positive Gesprächskultur installieren können, aber auch wie neue Mitarbeiter konstruktiv in die Stationsbesprechung eingebunden werden können.

Schlüsselwörter: *Stationsbesprechung, Konfliktlösung, Kommunikation*



Foto: Gerald Lachmann

Abbildung 2: Checkliste – Tipps für Stationsbesprechungen

Regelmäßig und maximal 45 Minuten lang
Visualisieren statt protokollieren
Lassen Sie das Team Regeln aufstellen
Normalerweise kommen unkomplizierten Themen immer zuerst
Führen Sie eine „Informationspatenschaft“ für fehlende Mitarbeiter ein
Binden Sie neue Mitarbeiter aktiv in die Stationsbesprechung ein
Persönliche Konflikte werden besser nicht im Team, sondern mit den konkret Beteiligten geklärt
Fragen statt Vorgeben – so steigern Sie die Motivation der Mitarbeiter für schwierige Arbeitsaufträge

kommt. Sollte es sich jedoch um einen sachlichen Interessenkonflikt handeln, ist dieser in der Stationsbesprechung zu klären. Hierbei agiert die Führungskraft im Idealfall als Moderator. Dies bedeutet, dass sie durch Fragen die Standpunkte der beiden Parteien beleuchtet. Wenn dabei Fragen gestellt werden wie „Was ist Ihnen daran wichtig?“, kann auch die zweite Konfliktpartei die Handlungsmotivation der anderen besser verstehen und es wird beiden Parteien einfacher fallen, einen Kompromiss zu finden. Natürlich gibt es auch immer Situationen, in denen Stationsleitungen direkt eingreifen müssen, um zum Beispiel den rechtlichen Grundlagen der Arbeit gerecht zu werden. Wichtig ist hierbei wieder die Transparenz. Mitarbeiter sollten die Hintergründe der Entscheidung kennen.

Die Informationsweitergabe

Für den reibungslosen Ablauf einer Station ist es wichtig, dass alle Teammit-

glieder auf dem aktuellen Stand der Entwicklungen sind. Statt eines Protokolls können die Ergebnisse der Teamsitzung auf einem Flipchartblatt oder einer Magnetwand im Dienstzimmer festhalten und diese bis zur nächsten Woche hängen gelassen werden. Ergänzend kann ein Freiwilliger für fehlende Mitarbeiter eine „Informations-Patenschaft“ übernehmen, um ihn über Besprochenes zu informieren.

Neue Mitarbeiter einbinden

Wie wäre es, wenn das „Unwissen“ neuer Teammitglieder genutzt werden könnte? So kann die Leitung einem neuen Mitarbeiter den Auftrag geben, in den ersten vier Wochen Verbesserungsvorschläge zu machen, da dieser noch keine Betriebsblindheit entwickelt hat. Dies gibt dem neuen Mitarbeiter Raum für eigene Ideen und Vorschläge, wodurch er sich direkt eingebunden und wertgeschätzt fühlt. Durch die strukturelle Einbindung in die Teambesprechung

nimmt die Leitung den Druck auf den neuen Mitarbeiter, vielleicht mit „alten“ Handlungsweisen und Ansichten zu kollidieren.

Qualifizierung als A und O der Leitungstätigkeit

Stationsleitungen stehen vor der Herausforderung, die Interessen des Hauses, wie die Umsetzung der Leitlinien, die eigenen Interessen, wie einen professionellen Arbeitsablauf in der Station zu sichern und die Interessen der Mitarbeiter, zum Beispiel die Balance zwischen Stress und Freude an der eigenen Arbeit zu halten, zu gewährleisten. Diese Anforderungen verlangen gerade im Bereich der Kommunikation viele verschiedene Kompetenzen. Für Stationsleitungen macht es Sinn, sich dementsprechend weiter zu qualifizieren und einige grundsätzliche Kommunikationsregeln zu beherrschen, die in diesem Beitrag angerissen wurden. <<

Autorenkontakt:

Markus Classen, Dipl. Kaufmann mit Schwerpunkt Psychologie und Erwachsenenbildung. Ausbilder für Pflege- und Sozialcoaches.

Philipp Klocke, Dipl. Sozialarbeiter/ Sozialpädagoge. Coach und Leiter einer Einrichtung im sozialen Bereich.

Kontakt: COACHINGBÜRO SINN MEETS MANAGEMENT, Hamburger Straße 2, 48155 Münster. E-Mail: info@coaching-ausbildung-pflege.de.