

Von lästiger Pflicht zum Highlight des Monats

Warum führen Meetings oft nicht zum Ziel? Wie Sie Ihre Dienstbesprechungen effektiver gestalten können und sicherstellen, dass Ihr Team gerne teilnimmt.

Text: Claudia Henrichs



Foto: Adobe Stock/Rainald1

Kennen Sie das? Sie bereiten sich sorgfältig auf die nächste Dienstbesprechung vor, aber irgendwie läuft es nicht wie geplant. Es fehlen immer einige Mitarbeiter*innen, die besprochenen Themen werden nur kurzfristig umgesetzt und beim nächsten Meeting ist alles wieder beim Alten. Neue Ideen stoßen auf Widerstand, das Protokoll wird zwar abgezeichnet, aber kaum gelesen. Studien zeigen, dass 80 Prozent der Befragten Meetings als unproduktiv empfinden. Das ist nicht nur frustrierend, sondern auch teuer: In Deutschland werden jährlich schätzungsweise 700 bis 800 Milliarden Euro durch ineffiziente Meetings verschwendet.

Was kosten Ihre Dienstbesprechungen?

Bei einem Team von 25 Mitarbeitenden, die sich 12x im Jahr zu einer zweistündigen Dienstbesprechung treffen, liegen Sie bei mindestens 24.000 Euro im Jahr. Im Internet gibt es Meetingkostenrechner, mit denen Sie Ihre Kosten schnell ermitteln können (siehe „Mehr zum Thema“ rechts). Wenn Sie wissen, was Ihre Besprechungen kosten, stellen Sie sich

bitte diese Frage: „*Welchen Gegenwert verspreche ich mir von dieser Investition?*“

Es gibt mehrere Gründe, warum Ihre Besprechungen oft nicht die gewünschten Resultate bringen:

1. Zu viel Input, zu wenig Interaktion: Je höher der Redean- teil der PDL ist, desto unproduktiver wird das Meeting.
2. Die Vergessenskurve: Schon nach 20 Minuten können wir nur noch 60 Prozent des Gehörten abrufen. Nach einem Tag sind es nur noch 34 Prozent.
3. Die Aufmerksamkeitsspanne: Nach 10-15 Minuten lässt die Konzentration rapide nach.
4. Fehlende Verbindlichkeit: Ohne klare Vereinbarungen zu jedem Tagesordnungspunkt geraten die Themen schnell in Vergessenheit und niemand fühlt sich verantwortlich.
5. Mangelnde Relevanz: Wenn der Bezug zum direkten Arbeitsalltag fehlt, sinkt das Interesse. Pflegekräfte fragen sich zum Beispiel, warum die Wirtschaftlichkeit für sie wichtig sein soll, wenn es aus deren Sicht doch eher darum geht, Pflegekunden gut zu versorgen.

Was wünscht sich das Pflegeteam?

Ihre Mitarbeitenden haben klare Vorstellungen davon, wie Meetings besser laufen könnten.

Umfragen zeigen klar: Mitarbeitende wünschen sich mehr Möglichkeiten, sich aktiv einzubringen. Sie möchten nicht nur passiv Informationen konsumieren, sondern aktiv am Geschehen teilnehmen. Sie wollen eigene Ideen und Vorschläge einbringen.

Wozu wollen Sie sich treffen?

Es gibt lediglich vier Gründe ein Meeting durchzuführen. Bevor Sie die nächste Dienstbesprechung ansetzen, fragen Sie sich: Trifft einer dieser Anlässe zu?

- **Informationen beurteilen und analysieren:** Ein sinnvoller Anlass für ein Meeting ist die Beurteilung und Analyse wichtiger Informationen. Die Teammitglieder sollen die Möglichkeit haben, diese Informationen zu diskutieren und ihre Meinung zu äußern. Zum Beispiel: „Welche Auswirkungen hat der neuste Qualitätsstandard auf unsere Abläufe und die Einsätze vor Ort?“
- **Probleme lösen und Ideen sammeln:** Wenn ein Team gemeinsam Probleme löst und kreative Ideen sammelt. Ziehen alle an einem Strang und arbeiten auf ein gemeinsames Ziel hin. Zum Beispiel: „Welche Auswirkungen hat es, wenn wir mehr oder andere Leistungen erbringen als im Vertrag vereinbart?“

Das Ziel bestimmt die Methode. Die Methode bestimmt die Zeit!

- **Konflikte beilegen:** Ein weiterer wichtiger Anlass für ein Teammeeting ist die Beilegung von Konflikten. Hier kann gemeinsam erarbeitet werden, wie Streitigkeiten beigelegt werden können und welches Verhalten in Ihrem Pflegedienst gewünscht ist. Zum Beispiel: „Wie können wir sicherstellen, dass „Gute Schwester, böse Schwester“ der Vergangenheit angehört?“
- **Gruppengefühl stärken:** Eines der Hauptziele sollte immer die Stärkung des Gruppengefühls sein. Nur wenn sich die Mitarbeitenden als Teil eines starken Teams fühlen, werden sie motiviert und engagiert arbeiten. Zum Beispiel: Wenn jemand eine Fortbildung besucht, sollen alle im Team davon profitieren.

Mehr zum Thema

- **01** Die Kosten eines Meetings berechnen: <https://vinc.li/3DjnxYW>
- **02** Buch „Erfolgreich Führen und Leiten“ von Peter Wawrik und Karla Kämmer: <https://vinc.li/3OHoMDV>
- **03** Häusliche Pflege Woche Potsdam 2025: „Konflikte im Gespräch lösen“ mit Claudia Henrichs, 15. Mai 2025. <https://vinc.li/3BgelpO>

Diese vier Anlässe zielen darauf ab, Entscheidungen zu treffen und gemeinsam Maßnahmen zu beschließen, die dann auch umgesetzt werden. Oft treffen auf ein Thema auch alle vier Anlässe zu.

Mein Tipp: Wenn keiner der vier Anlässe zutrifft, dann sagen Sie Ihre Dienstbesprechung ab!

7 Tipps für Dienstbesprechungen, die Spaß machen

- **Tipp 1 – Klare Agenda und Ziele**
Beginnen Sie jedes Meeting mit einer klaren Agenda und präzisen Zielen für jeden Tagesordnungspunkt. Damit wissen alle Teilnehmenden, was sie erwarten können und worauf der Fokus liegt.
- **Tipp 2 – Halten Sie Ihre Redezeit kurz**
Beteiligen Sie Ihre Mitarbeitenden aktiv. Lao Tse wusste schon 600 Jahre vor Christi Geburt: „Sage es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde mich daran erinnern. Beteilige mich, und ich werde es vertreten!“ Nutzen Sie Methoden wie Kleingruppenarbeit, Brainstorming oder kurze fragengeleitete Diskussionsrunden. So verhindern Sie, dass das Team abschaltet, und fördern die gemeinsame Diskussion.
- **Tipp 3 – Fokussieren Sie auf das Wesentliche**
Konzentrieren Sie sich auf max. 3-4 Kernthemen pro Meeting. Weniger ist oft mehr! Das hält die Konzentration hoch und die Wahrscheinlichkeit, dass die Umsetzung gelingt ist hoch.
- **Tipp 4: Sorgen Sie für Verbindlichkeit**
Beenden Sie jedes Thema mit konkreten Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Terminen. Halten Sie im nächsten Meeting den Stand der Dinge konsequent nach.
- **Tipp 5: Feedback einholen**
Fragen Sie nach jedem Meeting nach Feedback. „Was war gut? Was könnte verbessert werden?“ Das zeigt den Mitarbeitenden, dass ihre Meinung wichtig ist.
- **Tipp 6: Wertschätzung zeigen**
Zeigen Sie Wertschätzung für die Beiträge der Mitarbeitenden. Ein einfaches „Danke“ kann viel bewirken und die Motivation steigern, aktiv an zukünftigen Besprechungen teilzunehmen.
- **Tipp 7: Bringen Sie Leichtigkeit ins Spiel**
Ein Meeting ohne Lachen ist wie Kaffee ohne Koffein. Es fehlt der Kick! Sorgen Sie für eine entspannte Atmosphäre, in der auch mal gelacht werden darf.

42 Dienstbesprechungen

- ▶ **Mein Tipp:** Bleiben Sie dran! Wenn Sie jetzt denken, dass das in Ihrem Team nicht funktionieren kann, dann bedenken Sie bitte, dass sich Ihre Mitarbeitenden auch erst an die Umstellung gewöhnen müssen.

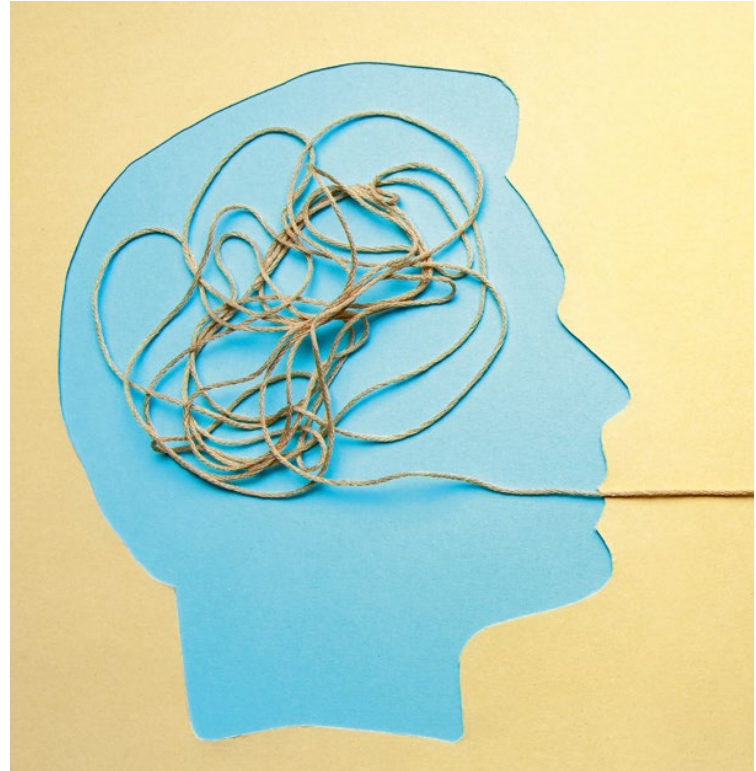
Dienstbesprechungen vorbereiten: ein Leitfaden

Sie kennen das sicherlich: Ein Meeting steht an, und schon wird hektisch eine PowerPoint-Präsentation zusammengestellt oder es werden schnell einige Themen gesammelt. Doch oft genug bleibt das Ergebnis dann hinter den Erwartungen zurück. Eine schlechte Planung kann nicht nur Zeit, sondern auch Nerven kosten.

Ziele als Wegweiser für erfolgreiche Meetings

In der ambulanten Pflege ist die Zeit oft knapp. Umso wichtiger ist es, Dienstbesprechungen effizient zu gestalten. Der Schlüssel dazu liegt in der Definition klarer Ziele für jeden einzelnen Tagesordnungspunkt. Ein Ziel gibt Ihnen und Ihrem Team einen klaren Fokus. Stellen Sie sich vor, Sie bereiten ein Thema vor und wissen genau, was Sie am Ende des Tagesordnungspunktes erreichen haben möchten. Klarheit schafft Effizienz! Statt einfach Themen zu sammeln, fragen Sie sich:

- Was soll am Ende dieses Themas/Tagesordnungspunktes erreicht sein?
- Was sollen meine Mitarbeitenden mehr wissen, besser verstehen oder anders tun?



Praktisches Beispiel: Heimliche Leitungen verringern

Ein häufig wiederkehrendes Problem in Pflegeteams ist, dass Mitarbeitende zusätzliche, nicht vertraglich vereinbarte Leistungen, erbringen. Nehmen wir an, Sie möchten das Thema während einer Dienstbesprechung bearbeiten.

Vorbereitung: Die Tagesordnung

4				3	
TOP	Zeit	Akteur	Thema, Ziel, Aktion	Aktivität der Gruppe	
1	10.00 - 10.15 Uhr (15)	Joachim	Protokoll der letzten Besprechung Ziel: Alle wissen, welche Vereinbarungen getroffen wurden und kennen ihre Aufgaben daraus	Fragen stellen	
2	10.15 - 10.45 Uhr	Claudia IT Frau M. Claudia	Neue MDA Ziel: Die Kriterien für eine Entscheidung sind festgelegt Aktion: Vorstellung der drei Varianten Kriteriensammlung	Kriterieen erarbeiten	
3	10.45. - 11.15 Uhr	Maria	Fortbildung Wundmanagement Ziel: Alle wissen, was sich im Expertenstandard verändert hat und welche Auswirkungen das auf ihre Arbeit hat Aktion: Maria fasst die wichtigsten Veränderungen aus ihrer Fortbildung zusammen	Auswirkungen diskutieren	

1 Ziel pro TOP

2 Aktion der Akteure

3 Aktivität der Gruppe

4 Zeitbedarf

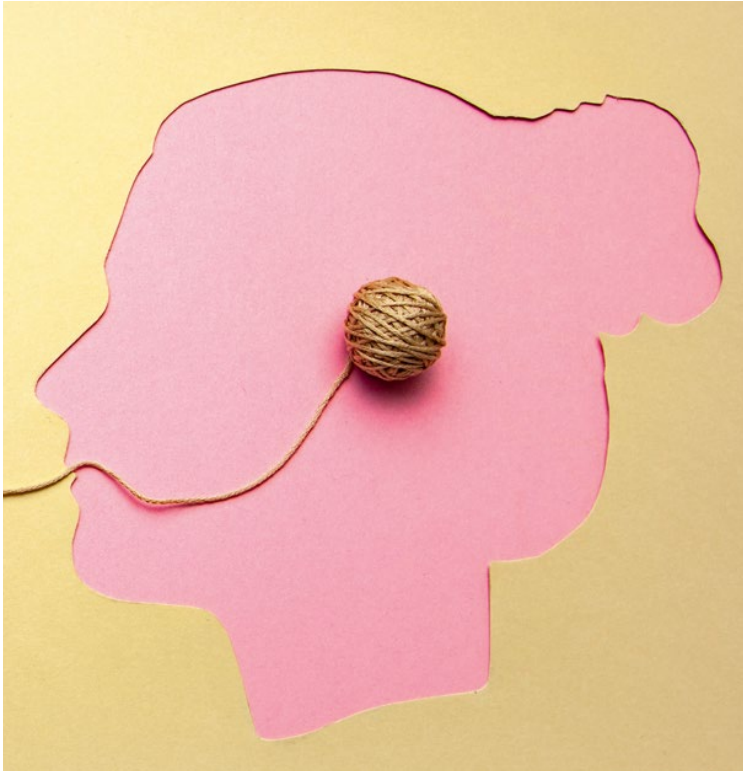


Bild: Adobe Stock/aelegan

Eine gut strukturierte Besprechung kann aus Ideen klare Pläne machen.

Ihr Ziel könnte lauten: „Alle verstehen die negativen Auswirkungen heimlicher Leistungen. Gemeinsam sind drei Schritte erarbeitet, um dies zukünftig zu vermeiden.“

Mit diesem klaren Ziel vor Augen können Sie nun passende Methoden wählen, um es zu erreichen. Statt eines Vortrags könnte Ihr strukturierter Ablauf wie folgt aussehen:

- Diskutieren, welche Auswirkungen diese zusätzlichen Leistungen haben.
- Arbeitsgruppen bilden, die ihre Ergebnisse präsentieren.
- Gemeinsam Lösungen und Handlungsschritte entwickeln.

Gut geplant ist halb gewonnen

Eine durchdachte Tagesordnung ist das Fundament jeder erfolgreichen Besprechung. Sie sollte mindestens folgende Elemente enthalten:

- Ziele pro Tagesordnungspunkt. Was soll am Ende dieses Punktes erreicht sein?
- Aktion der Akteure. Der Akteur bringt das Thema ein. Das können Gäste, Experten oder Kolleg*innen sein. Meistens hat die Geschäftsführung oder PDL diese Rolle.
- Aktivität der Gruppe: Was soll das Team mit dem Thema oder den Informationen machen? Hier geht es um die Methode. Je mehr Interaktion sie für den Tagesordnungspunkt/TOP vorsehen, desto mehr Zeit brauchen Sie.
- Zeitbedarf: Abhängig vom Ziel und der Methode planen Sie zum Schluss den realistischen Zeitbedarf pro TOP.

Mein Tipp: Wenn Ihre Tagesordnung steht, dann informieren Sie Ihr Team mindestens zwei Tage vor dem Meeting über die Themen. Das kann auch ein Aushang im Flur sein!

Das sagt die Branche

Rückmeldungen nach der PDL-Woche im Mai 2024 und dem LUNA Kongress beweisen, dass auch Sie Ihre Meetings auf ein neues Level heben können:

- „Es war toll! Alle voll dabei! Ideen! Beteiligung! Heute sind alle schnatternd raus gegangen und kamen noch mit hilfreichen Ideen danach zu mir!“ Beatrice Selberg
- „Heute habe ich mit meinen Teamleitungen das erste Mal eine Besprechung mit Deiner Tagesordnung gemacht. Und soll ich dir was sagen? Die war richtig cool. Alle waren wach, alle waren dabei. Also danke noch mal dafür!“ Verena Daus
- „Zu Beginn setzten die Kollegen die ersten Beratungsregeln von selbst um und nächste Woche steht der neue Beratungsstandard. Es ist einfach nur MEGA wie einfach das geht!“, Sven Zwiebler.

Eine gute Planung hat viele Vorteile. Sie erhöht die Effizienz, weil alle Teilnehmenden wissen, was sie erwartet. Klare Ziele und eine durchdachte Tagesordnung verhindern Missverständnisse. Zudem erhöht die Beteiligung der Mitarbeitenden die Motivation. Wenn alle wissen, dass ihre Meinung zählt, sind sie eher bereit, sich aktiv einzubringen.

Demgegenüber kann eine mangelhafte Vorbereitung zu Frustration, Zeitverschwendung und unklaren Ergebnissen führen. Im schlimmsten Fall müssen Themen wiederholt besprochen werden, was zusätzliche Zeit kostet, und die Motivation aller Beteiligten senkt. ⚡



Foto: Privat

Claudia Henrichs

Expertin mit Herz für wirkungsvolle Kommunikation im ambulanten Pflegedienst

www.chc-team.com