

Case-Management im Fachbereich Kinderwohngruppen juwo

Jup^xdent

Stand 2010

Inhaltsverzeichnis

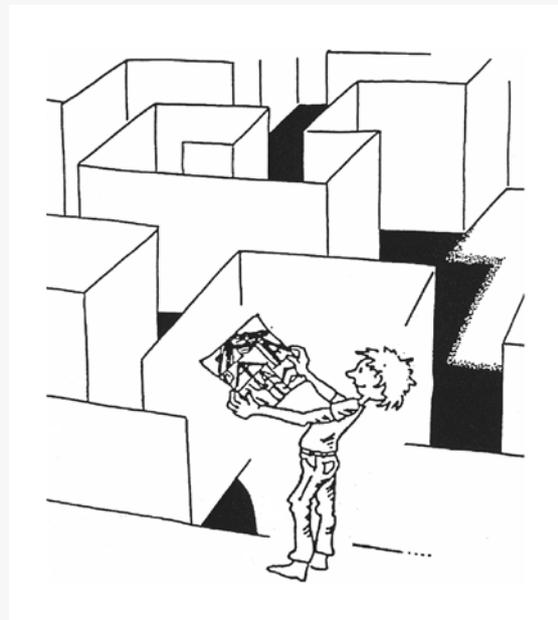


1	Was verstehen wir unter Case-Management?	3
2	Indikationen für den Einsatz von Case-Management	4
3	Aufgaben des Case-Managements	5
3.1	Auseinandersetzung mit der Situation des Kindes und Erkennen der notwendigen Hilfeleistungen	5
3.2	Zielarbeit und Zukunftsplanung	6
3.3	Koordination der Hilfeleistungen zwischen den Systemen	6
3.4	Direkte Hilfeleistungen für Kinder und deren Familien	7
3.5	Übernahme von Sonderaufträgen	7
3.6	Beschaffung und Weitergabe von relevanten Informationen	7
3.7	Laufende Dokumentation und Berichterstattung	8
3.7.1	Verlaufsdokumentation	8
3.7.2	Erstellen von Entwicklungsberichten	8
4	Organisatorische Einbindung in den Fachbereich Kinderwohngruppen^{juwo}	9
4.1	Organigramm	9
4.2	Beauftragung des Case-Managements	10
4.3	„Fallführung“	10
4.4	Aufgabenteilung/Abgrenzung	10
4.5	Kommunikationsräume	12
4.5.1	Leitungssitzung der Kinderwohngruppen ^{juwo}	12
4.5.2	Teambesprechungen	12
4.5.3	Fallbesprechungen	12
4.5.4	Supervision und Intersivision	13
4.5.5	Schriftlicher Informationsaustausch via EDV	13
4.5.6	Informeller Austausch	13

1 Was verstehen wir unter Case-Management?

Unter Case-Management wird allgemein ein sozialarbeiterisches Ablaufschema organisierter bedarfsgerechter Hilfeleistung verstanden, in dem der Versorgungsbedarf eines Klienten sowohl über einen definierten Zeitraum als auch quer zu bestehenden Grenzen von Einrichtungen, Dienstleistungen, Ämtern und Zuständigkeiten **geplant, implementiert, koordiniert, überwacht** und **evaluiert** wird.

In den Kinderwohngruppen der Stiftung Jupident geht es speziell um eine Koordination der Betreuung und Versorgung der uns anvertrauten Kinder ¹. Der Fokus des Case-Managements liegt dabei nicht auf der direkten pädagogischen Arbeit mit dem Kind, sondern auf der Arbeit mit den diversen **Systemen**, in denen sich die Kinder bewegen (Familie, Wohngruppe, Schule, therapeutische/medizinische Einrichtungen, Vereine, zukünftige Arbeitgeber etc.).



¹ Wenn im Folgenden vom „Kind“ die Rede ist, sind damit immer die von uns betreuten Kinder und Jugendlichen gemeint. Der Einfachheit der Formulierung halber wird auf diese Differenzierung verzichtet.

2 Indikationen für den Einsatz von Case-Management

Nicht für jedes Kind in den Kinderwohngruppen gibt es ein eigenes Case-Management. Solange die Koordinationsaufgaben gut von der Wohngruppe leistbar sind und dies sinnvoll erscheint, können diese Aufgaben auch vom Betreuungspersonal (insbesondere von der Primärbetreuung des Kindes) wahrgenommen werden.

Für die Installierung eines/einer eigenen gruppenexternen Mitarbeiters/Mitarbeiterin zur Übernahme der Aufgaben des Case-Managements sprechen unter anderen folgende Indikationen:

- Mit dem Kind arbeiten mehrere Helfersysteme, deren unterschiedlichen Perspektiven und Leistungen koordiniert werden müssen.
- Eine vollständige oder teilweise Rückführung des Kindes in sein Herkunftssystem scheint in absehbarer Zeit realistisch.
- Das Kind wird die Kinderwohngruppe in absehbarer Zeit verlassen und die Zukunftsszenarien in Bezug auf weitere Betreuung, Ausbildung, Arbeitsplatzsuche etc. müssen geklärt werden.
- Die Betreuung des Kindes zeigt ein großes Potential für Veränderung und Flexibilisierung.
- Es liegt eine konkrete, klar abgegrenzte Problemstellung in der Arbeit mit dem System des Kindes vor (z.B. Schulthematik bei den Eltern, Wohnungssuche, Arbeitsplatzsuche für Jugendliche,...), die organisatorisch leicht aus der Arbeit der Wohngruppe „ausgelagert“ werden kann (siehe Punkt 3.5). In diesen Fällen übernimmt der/die Case-Manager/in nur diesen Teilbereich und die „Fallführung“ bleibt bei der Primärbetreuung (siehe Punkt 4.3).



3 Aufgaben des Case-Managements

Von den Case-Manager/innen der Kinderwohngruppen wird eine große Flexibilität in Bezug auf Aufgaben gefordert, die es zu übernehmen gilt.

Einerseits braucht es die Offenheit, auch sehr kurzfristig und ad hoc zu tun, was in der gegebenen Situation nützlich und hilfreich erscheint, auch wenn dies nicht schon längerfristig so geplant war. Andererseits ist der/die Case-Manager/in immer wieder aufgefordert,

sich darauf zu besinnen, was die eigentliche Aufgabe und der eigentliche Fokus des Case-Managements im jeweiligen Fall ist, und sich nicht zu schnell für die Einzelinteressen der anderen „einspannen“ zu lassen. Dieser Spagat zwischen unkomplizierter Hilfeleistung einerseits und Abgrenzung/Fokussierung andererseits gehört wahrscheinlich zu den größten Herausforderungen des Case-Managements.

3.1 Auseinandersetzung mit der Situation des Kindes und Erkennen der notwendigen Hilfeleistungen

Der nur grob definierte Auftrag durch die Bereichsleitung (siehe Punkt 4.2) reicht noch nicht aus, um zu erkennen, welche Hilfeleistungen für das Kind im Detail notwendig sind. Erster Schritt muss daher die intensive Auseinandersetzung mit der Situation des Kindes sein, indem sich der/die Case-Manager/in einen detaillierten Überblick über alle vorliegenden schriftlichen Informationen verschafft (Aktensstudium), vor allem aber Gespräche mit allen im System Beteiligten (Kind, Wohngruppe, Familie, Schule, Einrichtungen...) führt. In diesen Gesprächen wer-

den die unterschiedlichen Perspektiven und Vorstellungen der Beteiligten erhoben. Wichtig ist in diesem Stadium, dass sich das Case-Management nicht vorschnell zum „Anwalt“ einer bestimmten Sichtweise oder eines der Akteure macht. Gerade, wenn die Vorstellungen sehr unterschiedlich sind, braucht das Case-Management für eine professionelle Arbeit eine **neutrale Grundhaltung** gegenüber den verschiedenen Perspektiven. Hauptfokus der Arbeit muss trotz dieser Grundhaltung immer das **Wohl des Kindes** sein.

3.2 Zielerarbeit und Zukunftsplanung

Wenn die unterschiedlichen Perspektiven der einzelnen Handlungsträger transparent sind, so zeichnen sich in der Regel realistische Ziele und Zukunftsperspektiven für das Kind ab, die im Idealfall von allen Beteiligten mitgetragen und unterstützt werden. Oft ist diese gemeinsame Zielperspektive nur durch Kompromisse – im ungünstigsten Fall durch Zwang – zu erreichen. Die wichtigste Perspektive ist auch hier wieder das **Kindeswohl**, das nicht immer identisch sein muss mit dem, was das Kind explizit an Wünschen und Bedürfnissen äußert. Das Case-Management ist dafür zuständig, dass diese Perspektive (auch wenn es zu einer Änderung der Ziele kommt) für alle Beteiligten klar ist, und dass die vereinbarten Maßnahmen zur Erreichung der Ziele auch umgesetzt werden.

Eine klare und verbindliche Festlegung der Ziele und Handlungspläne sowie deren Anpassung erfolgt auf dreifachem Weg:

- Die **Erziehungsvereinbarung** mit der BH bildet bereits einen groben Rahmen für die Betreuung des Kindes und die Ziele, die erreicht werden sollen. In den meisten Fällen ist das Case-Management an diesem Punkt noch nicht mit einbezogen.
- In der **Ziel- und Entwicklungsplanung des Betreuungsteams** werden einzelne Ziele konkreter gefasst. Neben Zielen der direkten pädagogischen Arbeit können auch Ziele, die das System des Kindes (und somit in besonderem Maß das Case-Management) betreffen, vereinbart werden.
- Eine dritte Möglichkeit, die weitere Linie für alle verbindlich zu dokumentieren, ist der **Handlungsplan im jährlichen Entwicklungsbericht**. Für die Abstimmung dieses Handlungsplans mit dem (erweiterten) Team und dessen Umsetzung ist das Case-Management in besonderem Ausmaß zuständig.

3.3 Koordination der Hilfeleistungen zwischen den Systemen

Wenn die Ziele, und erforderlichen Hilfeleistungen klarer geworden sind, heißt das nicht automatisch, dass alle diese Hilfeleistungen auch direkt vom Case-Management übernommen werden. Die wichtigere Aufgabe des Case-Managements liegt darin, zwischen den einzelnen Perspektiven zu vermitteln und zu koordinieren, wer welchen Beitrag zur Erreichung der Ziele leisten kann. Die Maßnahmen

müssen aufeinander abgestimmt werden, was nur durch gegenseitige Information und Vermittlung zwischen den einzelnen Sichtweisen möglich ist. Oft ist es auch wichtig, dass Systempartner sich nur mit **einem** Ansprechpartner in der Stiftung Jupident auseinandersetzen müssen, der genau über den bisherigen Verlauf und die getroffenen Vereinbarungen Bescheid weiß.

3.4 Direkte Hilfeleistungen für Kinder und deren Familien

Die Übernahme dieser Hilfeleistungen (z.B. Erziehungsberatung für die Eltern, Beratung bei einer Schulden thematik, rechtliche Hilfe, Wohnungssuche etc.) ist zwar nicht die primäre Aufgabe des Case-Managements, kann aber sinnvoll und rich-

tig sein. Zu überlegen ist in jedem Fall, ob es nicht eine andere Stelle gibt, die besser geeignet ist, diese Hilfeleistungen wahrzunehmen. In diesem Fall wäre es Aufgabe des Case-Managements, die Kinder oder deren Familien zu diesen Stellen zu vermitteln bzw. sie zu begleiten.

3.5 Übernahme von Sonderaufträgen

Wie schon unter Punkt 2 angeführt, kann das Case-Management auch für konkrete Einzelaufträge herangezogen werden, ohne dass es dabei gleich um die „Fallführung“ (siehe auch Punkt 4.3) gehen muss. Diese sind klar eingegrenzt auf eine

überschaubare Leistung, die in einem absehbaren Zeitraum erbracht wird (z.B. Schuldenberatung eines Elternteils, Beschaffung von bestimmten Informationen über das Kind, Suche eines geeigneten Arbeits- oder Betreuungsplatzes für das Kind etc.)

3.6 Beschaffung und Weitergabe von relevanten Informationen

Die von uns betreuten Kinder kommen nicht als „tabula rasa“ zu uns, sondern haben in der Regel bereits eine Geschichte von vorherigen Lösungsversuchen, Förderungsmaßnahmen, medizinisch therapeutischen Behandlungen/Abklärungen etc. Da Informationen über diese Vorgeschichte für die Betreuung sehr wichtig sein können, wird vor allem in den ersten drei Monaten der Betreuung hohes Augenmerk auf eine ausführliche **Anamneseerhebung** gelegt. Ist in dieser Zeit bereits ein Case-Management installiert, so liegt dort auch die Hauptverantwortung für die Erhebung. In allen anderen Fällen liegt die Verantwortung bei der Primärbetreuung. Allgemein sollte es in dieser Frage einen

guten Austausch und eine enge Zusammenarbeit zwischen Case-Management und Primärbetreuung geben. Auch wenn ein Kind schon länger bei uns ist, kann es sein, dass weitere Informationen eingeholt werden müssen. Oft geschieht dies durch **Abklärungen** im medizinischen, psychologischen oder psychiatrischen Bereich. Auch hier gibt es eine enge Zusammenarbeit zwischen Wohngruppe und Case-Management. Die Hauptzuständigkeit liegt beim Case-Management. Wichtig ist, dass die Abklärungstermine möglichst konstant von den gleichen Personen begleitet werden, die sich gut mit dem Betreuungsteam und den anderen Helfersystemen abgesprochen haben.

3.7 Laufende Dokumentation und Berichterstattung

Eine umfassende Dokumentation aller wichtigen Schritte des Case-Managements dient vor allem folgenden Zwecken:

- Das Case-Management muss seine Arbeit **für sich selbst** strukturieren und ständig abrufen können, was wann gemacht, vereinbart, geplant wurde. Insbesondere bei der Arbeit mit sehr unzuverlässigen Systemen kann diese Gedächtnishilfe unabdingbar sein.
- Der Verlauf eines Falles und die Handlungsperspektive müssen für alle anderen **im Helfersystem**

ständig transparent und klar sein. Unterschiedliche Sichtweisen (die unvermeidlich sind) dürfen nicht dazu führen, dass in entgegengesetzte Richtungen gearbeitet wird. Eine klare Linie ist nur möglich, wenn für jeden nachlesbar ist, welche Informationen eingeholt, welche Gespräche geführt und welche Vereinbarungen getroffen wurden.

- Schließlich dient die Dokumentation auch der Rechenschaft und Berichterstattung gegenüber **offiziellen Stellen** (wie z.B. der Jugendwohlfahrt) über unsere Arbeit.

Daraus ergeben sich zwei Arten der Dokumentation:

3.7.1 Verlaufsdocumentation

Wie alle anderen Mitarbeiter/innen der Stiftung Jupident dokumentiert das Case-Management wichtige Gespräche oder Ereignisse mittels einer **Gesprächs- bzw. Aktennotiz**. Diese wird im Akt des Kindes elektronisch abgespeichert und an alle anderen internen Partner (Betreuungsteam, Bereichsleitung, evtl. Psychologie) mittels Mail versendet. Zusätzlich wird für jedes Kind ein **chronologischer Lebenslauf** geführt, in dem wichtige biographische

Ereignisse (Scheidung, Umzug, Schulwechsel, Todesfälle...), Vereinbarungen, medizinische-therapeutische Behandlungen/Abklärungen stichwortartig festgehalten werden. Alle in einem Fall intern Beteiligten können Eintragungen in diesen chronologischen Lebenslauf machen. Das Case-Management ist dafür zuständig, dass diese Einträge tatsächlich gemacht werden und weniger Relevantes mit der Zeit auch wieder gelöscht wird.

3.7.2 Erstellen von Entwicklungsberichten

Ist in einem Fall das Case-Management als „fallführend“ installiert, so liegt dort auch die erste Zuständigkeit für die Erstellung der Entwicklungsberichte. Es liegt im Ermessen des Case-Managements, ob das Team nur zum Bericht befragt wird (im Sinne eines „Brainstormings“), Teile des Berichtes gemein-

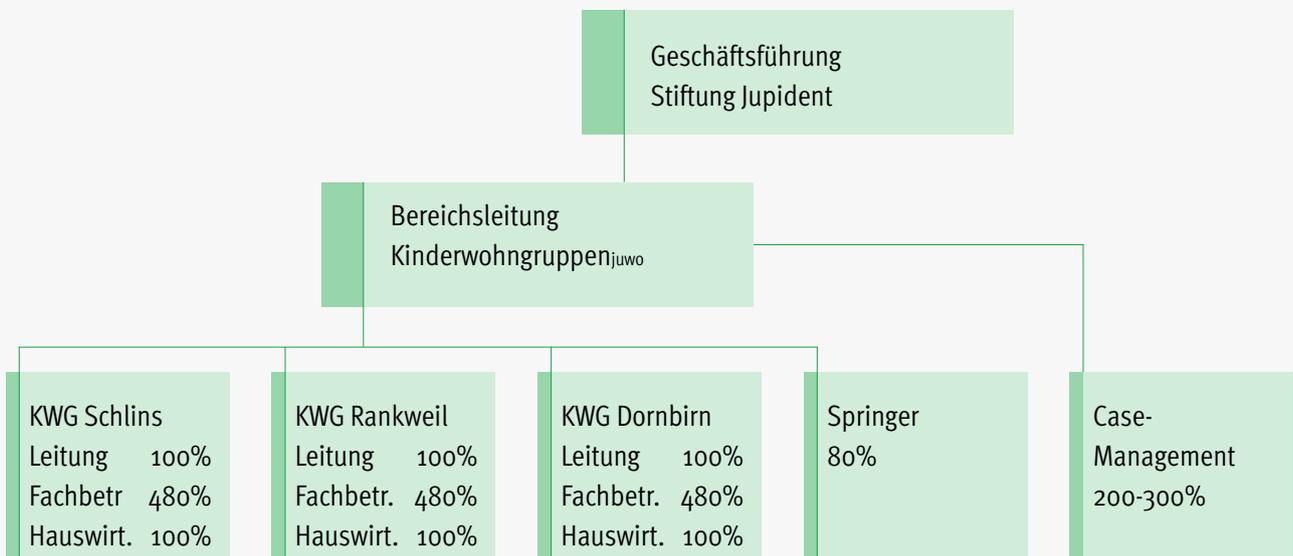
sam mit der Primärbetreuung geschrieben werden oder Teile des Berichtes ganz an die Primärbetreuung delegiert werden. Auf jeden Fall muss die Endfassung mit dem gesamten Betreuungsteam und in weiterer Folge mit der Bereichsleitung abgestimmt sein.

4 Organisatorische Einbindung in den Fachbereich Kinderwohngruppen_{juwo}

4.1 Organigramm

Die Case-Manager/innen sind den Kinderwohngruppen für Kinder und Jugendliche in der Stiftung Jupident zugeordnet und dort der Bereichsleitung direkt unterstellt. Sie sind organisatorisch in das

Leitungsteam der Kinderwohngruppen eingebunden, nehmen aber keine hierarchischen Aufgaben im Sinne von Dienstanweisungen an andere Mitarbeiter/innen wahr.



4.2 Beauftragung des Case-Managements

Der/die Case-Manager/in erhält im Rahmen der Leitungssitzung des Bereiches Kinderwohngruppen_{juwo} den Auftrag durch die **Bereichsleitung**. Dabei werden die Thematik und die angenommenen Schwerpunkte der Fallarbeit grob festgelegt (z.B. Erziehungshilfe für Eltern, Rückführungsthematik und Begleitung bei der Arbeitssuche, Begleitung

der schulischen Situation). Das genauere Aufgabenfeld sowie die Handlungspläne ergeben sich erst in der eigenständigen Auseinandersetzung des Case-Managements mit den jeweiligen Fällen. Jede Ausweitung oder Einschränkung des Aufgabengebietes wird mit dem Leitungsteam und den jeweiligen Wohngruppen abgestimmt.

4.3 „Fallführung“

Grundsätzlich werden alle für das Kind wichtige Entscheidungen nicht von Einzelpersonen, sondern im **Team** (das auch erweitert sein kann durch Case-Management, Psychologenstelle oder Bereichsleitung) - im Idealfall auch unter Einbeziehung des Kindes selbst - getroffen.

Trotzdem gibt es für jedes Kind eine einzelne Person, bei der alle Informationen zusammenlaufen und die die Hauptverantwortung dafür trägt, dass alle Beteiligten die nötigen Informationen erhal-

ten. **Diese „Fallführung“ liegt im Normalfall beim Case-Management.**

Ausnahme sind Fälle, bei denen kein gruppenexternes Case-Management installiert ist (vor allem bei längerfristig vollstationären Kindern) oder wenn das Case-Management nur einen klar umgrenzten Sonderauftrag durch die Bereichsleitung erhält (z.B. Arbeitsplatzsuche, rechtliche Beratung der Eltern u. ä.). In diesen Fällen liegt die **„Fallführung“ bei der Primärbetreuung des Kindes.**

4.4 Aufgabenteilung/Abgrenzung

Insbesondere bei komplexeren Fällen kann es zu zahlreichen Überschneidungen mit den Aufgaben der Teamleitung, der Psychologenstelle, der Bereichsleitung, vor allem aber der **Primärbetreuung** des Kindes geben, die eine Klärung erforderlich machen, bei wem genau die Zuständigkeit liegt.

Daher zählt es zu einer der wichtigsten Verantwortungen des Case-Managements, die **Aufgabenteilung** und die **Wege der gegenseitigen Information** für den einzelnen Fall möglichst genau mit den betreffenden Personen von vornherein abzustimmen und festzulegen. Darüber hinaus muss in konkreten Einzelfällen diese Aufgabenteilung immer wieder in Teambesprechungen oder direkten Gesprächen zwi-

schen den Beteiligten neu vereinbart werden, wenn sie nicht für alle klar ist oder Änderungen sinnvoll erscheinen.

Kriterien für die Abgrenzung:

Die Abgrenzung der Aufgabe auf Leitungsebene (Teamleitung, Bereichsleitung, Psychologenstelle) wird in der Leitungssitzung der Kinderwohngruppen_{juwo} vereinbart. Insbesondere der **Kontakt mit der Jugendwohlfahrt**, die Systempartner und zugleich auch Auftraggeber ist, muss engstens mit der Bereichsleitung abgestimmt werden.

Als grundsätzliches Abgrenzungskriterium zwischen den Aufgaben der Wohngruppe und des

Case-Managements dient die Frage, ob es mehr um die **direkte Arbeit mit dem Kind** geht (z.B. Kleidereinkauf, Integration in die Wohngruppe, persönliche Förderung, Lernhilfe etc.) oder um die **Arbeit mit den das Kind umgebende Systemen** (Schule, Familie, zukünftiger Arbeitsplatz, therapeutische Einrichtungen). Während im ersteren Fall die Zuständigkeit bei der Wohngruppe liegt, trägt bei letzterem das Case-Management die Hauptver-

antwortung. Insbesondere bei erwartbar schwierigen Gesprächen empfiehlt es sich, den Termin zu zweit wahrzunehmen (z.B. Primärbetreuung und Case-Management). In solchen Fällen muss vorher klar festgelegt werden, wer welche Rolle einnimmt (Gesprächsführung, Gesprächsprotokoll...). Aus den vorangegangenen Kapiteln ergibt sich grob folgendes Schema der Aufgabenteilung zwischen Primärbetreuung und Case-Management:

	Primärbetreuung	Case-Management
Kein gruppenexternes Case-Management installiert (in der Regel vollstat. Betreuung)	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsbeschaffung <ul style="list-style-type: none"> o Anamneseerhebung o Abklärungen • Dokumentation: <ul style="list-style-type: none"> o Verlaufsdocumentation o Entwicklungsbericht • Information des Teams über Relevantes • Ansprechpartner für Externe • Vorbereitung der Fallbesprechung 	
Case-Management „fallführend“	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung des CM • Information des Teams über alles Relevante • Organisatorische Zuständigkeit innerhalb der Wohngruppe • Dokumentation der Fallbesprechung und Entwicklungsziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsbeschaffung <ul style="list-style-type: none"> o Anamneseerhebung o Abklärungen • Dokumentation: <ul style="list-style-type: none"> o Verlaufsdocumentation o Entwicklungsbericht • Information des Teams über Relevantes • Ansprechpartner für Externe • Vorbereitung der Fallbesprechung
„Sonderauftrag“	Alles andere	z.B. Informationsbeschaffung z.B. Schuldenberatung z.B. Jobsuche

4.5 Kommunikationsräume

4.5.1 Leitungssitzung des Bereiches Kinderwohngruppen_{juwo}

Alle Case-Manager/innen der Kinderwohngruppen nehmen am ersten Teil der wöchentlich stattfindenden Leitungssitzung des Bereiches Kinderwohngruppen_{juwo} teil, der ca. zwei Stunden dauert. In diesem Teil der Sitzung werden die Situation jeder Gruppe und jedes einzelnen Kindes der Kinderwohngruppen_{juwo} kurz besprochen und die wichtigsten allgemeinen Informationen zum Fachbereich Kinderwohngruppen_{juwo} (Termine, Neuaufnahmen,

Anfragen, Änderungen, allfällige Punkte) ausgetauscht. Dabei wird auch vereinbart, welche/r Case-Manager/in an welcher wöchentlichen Teambesprechung der Wohngruppen teilnimmt.

Der zweite Teil der Leitungssitzung ist der organisatorischen Planung zwischen den Wohngruppen gewidmet. Die Case-Manager/innen nehmen daran nicht teil, können aber im Bedarfsfall hinzugezogen werden.

4.5.2 Teambesprechungen der Wohngruppen

Auch die Teambesprechungen finden einmal wöchentlich statt. In jeder Teambesprechung ist ein Austausch mit den Case-Manager/innen zu den von ihnen betreuten Fällen vorgesehen.

Um die Teambesprechung nicht zu überfrachten, sollten nicht mehr als zwei Case-Manager/innen am gleichen Tag in eine Teambesprechung kommen.

4.5.3 Fallbesprechungen

Bei Kindern, die ein eigenes gruppenexternes Case-Management haben, nimmt dieses auch an den ein- bis zweimal jährlich stattfindenden Fallbesprechungen teil. Ist das Case-Management „fall-

führend“, so trägt es auch die Hauptverantwortung für die Vorbereitung der Fallbesprechung. Im Falle eines Sonderauftrags liegt diese Verantwortung bei der Primärbetreuung.

4.5.4 Supervision und Intevision

Die Case-Manager/innen haben einen Anspruch auf Begleitung ihrer Arbeit durch eine professionelle Supervision bzw. Intevision und sind angehalten, diesen Anspruch im Sinne einer professionellen Arbeit auch wahrzunehmen. Wann und in welcher Form dies geschieht, wird mit der Bereichsleitung abgestimmt und liegt im Ermessen der Case-Manager/innen.

Grundsätzlich sind fünf verschiedene Formen der professionellen Begleitung und gegenseitigen Unterstützung vorstellbar:

- Teilnahme an der Supervision des Betreuungsteams (insbesondere bei Fallsupervisionen oder wenn es um die Zusammenarbeit zwischen Team und Case-Management geht)
- gemeinsame externe Supervision der Case-Manager/innen
- externe Einzelsupervision (Genehmigung der Bereichsleitung erforderlich!)
- Intevision unter den Case-Manager/innen
- Intevision (im Rahmen der Leitungssitzung) gemeinsam mit Bereichsleitung und Teamleitungen

4.5.5 Schriftlicher Informationsaustausch via EDV

Sowohl die vom Case-Management geführte Verlaufsdocumentation als auch die Gesprächsnotizen von Case-Management und Wohngruppen sind für alle, die mit dem Kind arbeiten, jederzeit zugänglich und werden von allen gelesen. Wichtig ist die gegenseitige Information, dass ein neuer Eintrag

in den Kinderakt erfolgt ist (indem die Kopie des Dokumentes allen Beteiligten zum Lesen und evtl. zum Ausdrucken per Mail zugesendet wird). Ebenso muss die Bereichsleitung und gegebenenfalls die psychologische Leitung über den Eintrag informiert werden.

4.5.6 Informeller Austausch

Da die offiziellen Besprechungen (Teamsitzung, Leitungssitzung) mit sehr vielen Themen überfrachtet sind und nur sehr begrenzte Zeit für ausführliche Auseinandersetzungen mit konkreten Einzelthemen zur Verfügung steht, ist einer der wichtigste

Kommunikationskanäle das direkte informelle Gespräch mit den Beteiligten. Grundsätzlich gilt: **Alles, was sinnvoll außerhalb der offiziellen Besprechungen vereinbart und besprochen werden kann, sollte auch außerhalb behandelt werden!**

