

9 Organisationspsychologische Aspekte in der Altenpflege

9.2 Teamentwicklung

Wertschätzendes Besprechungsritual (nach Virginia Satir)

Arbeitsgruppen sollten sich regelmäßig Zeit für diese Besprechungsform nehmen. Ziel ist eine erfrischende Balance zwischen Teamaufgabe, Ich und Wir. Ein Teammitglied moderiert folgende fünf Schritte:

Erster Schritt: Wertschätzung

- ▶ Die Besprechung startet mit einer Wertschätzung für sich und die anderen.
- ▶ Weil das Erfreuliche im Besprechungsalltag immer zu kurz kommt, wird jetzt davon berichtet. Jeder Teilnehmer berichtet über:
 - Dinge, die ihn im Zusammenhang mit der Arbeit im Team, an anderen oder an sich selbst in letzter Zeit gefreut haben,
 - Freude über eigene Erfolge,
 - ganz einfache schöne Erlebnisse.

Zweiter Schritt: Neue Informationen

- ▶ Weil zwischen den Teambesprechungen jeder etwas anderes erlebt, das für die anderen im Team interessant ist, wird jetzt davon berichtet:
 - entweder aus der Arbeit oder auch Privates,
 - Wichtiges oder Nebensächliches,
 - neu Gelerntes,
 - neuer Blickwinkel auf etwas.

Dritter Schritt: Ungewissheiten und Fragen

- ▶ Jetzt kann geklärt werden, wenn jemand Fragen zum Verhalten eines anderen Teammitgliedes hat oder wenn es Unsicherheiten bei der eigenen Arbeit gibt.
- ▶ Ziele: Den anderen im Team zeigen, dass man sich für sie interessiert und für Anregungen offen ist.

Vierter Schritt: Beschwerden und Bitten

- ▶ In jedem Team entstehen viele kleine und große Irritationen. An dieser Stelle der Besprechung geht es um Beschwerden und um konkrete Bitten, bestimmte Dinge anders zu handhaben.
- ▶ Wichtig: Ich-Botschaften formulieren zu: was mich stört und was ich mir wünsche.

Fünfter Schritt: Wünsche, Hoffnungen und Träume

- ▶ Hier kann die visionäre Bekräftigung der Teamarbeit erfolgen. Dazu gehört:
 - Was bewegt mich in Bezug auf die Zukunft?
 - Welche Wünsche habe ich für die Arbeit im Team?

- Welche Wünsche oder Träume berühren mich eher privat?

(Nach: Virginia Satir)

Goldene Regeln für die Kommunikation im Team

Sei Dein eigener Chef. Übernimm' die Verantwortung für dich selbst. Bestimme deinen eigenen Standpunkt in Bezug auf die Arbeit und deine Beziehung zu anderen. Rede, wenn du reden willst, schweige, wenn du schweigen willst. Richte dich nach deinen Bedürfnissen im Hinblick auf das Thema und alles, was sonst für dich wichtig ist. Sag deine Meinung und deine Wünsche, die anderen sind ihre eigenen Chefs und werden dir mitteilen, wenn sie etwas anderes wollen als du.

Schau also nach innen und nach außen. Nach innen, um dich selbstbewusst wahrzunehmen, deine Ideen, Gedanken, Phantasien und Gefühle. Nach außen, um die anderen und die gemeinsame Aufgabe im Blick zu haben. Nur das zweifache Hinschauen verhindert Egoismus, bei dem du die anderen vergisst und eine Helferhaltung, bei der du dich selbst vergisst.

Experimentiere mit Deinem Verhalten. Versuche häufiger einmal, neues Verhalten auszuprobieren und riskiere dabei das kleine Kribbeln, das dabei auftauchen kann. Frage dich öfter, ob du dein Verhalten zeigst, weil du es wirklich willst. Oder ob du dich eigentlich anderes verhalten willst, es aber nicht tust, weil es dir Angst macht.

Steh zu dir selbst. Sage „ich“ und nicht „wir“ oder „man“. Verallgemeinernde Wendungen wie etwa „wir glauben“, „man tut“ etc. sind fast immer persönliche Versteckspiele. Du übernimmst dann nicht die volle Verantwortung für das, was du sagst. Außerdem sprichst du in Man- oder Wir-Sätzen für andere mit, von denen du gar nicht weißt, ob sie das wünschen. Werde dir klar, was bei dir aktuell im Vordergrund steht.

Sprich es aus, wenn du im Moment blockiert bist und nicht richtig teilnehmen kannst, z. B. weil du dich ärgerst, dich um etwas anderes sorgst oder dich aus einem sonstigen Grund nicht auf das Thema oder das Team konzentrieren kannst. Manchmal hält dieses Vorgehen im Moment den Arbeitsablauf auf, oft genug bringt es das Team in seinem Zusammenhalt und in seiner Arbeit auch voran. Besonders dann, wenn unterschwellige Stimmungen in der Gruppe, die auch andere unausgesprochen so empfinden, an die Oberfläche kommen.

Beachte deine Körpersignale. Vertraue der Sprache deines Körpers. Er kann dir oft mehr über deine Gefühle und Bedürfnisse erzählen als dein Kopf.

Stelle Fragen, wenn du ein Informationsbedürfnis hat. Sag, warum du Fragen stellst und teile den anderen deine Vermutungen und Beweggründe mit. Fragen können ansonsten verhörend wirken, suggestiv sein und bedrängen. Sie können Teile von Vermeidungsspielen und Machtkämpfen sein.

Sprich direkt. Wenn du jemandem aus dem Team etwas mitteilen willst, sprich ihn direkt an und zeige ihm durch Blickkontakt, dass du ihn meinst.

Nur einer zur gleichen Zeit. Um sich auf die Äußerungen der anderen Teammitglieder konzentrieren zu können, müssen sie nacheinander erfolgen. Das konzentrierte Interesse füreinander ist wesentliches Merkmal des Teamzusammenhalts.

Klingt alles sehr leuchtend, werden Sie sich denken, aber leichter gedacht als getan. Sie haben recht. Lösungsorientierte Kommunikation im Arbeitsteam ist nicht per Beschluss einfach da, sondern will geübt sein. Als ein Hilfsmittel hat sich in der Praxis bewährt, die Kommunikationsregeln eine Zeit lang im Besprechungszimmer gut sichtbar aufzuhängen und eine Moderatorin zu bestimmen, die an deren Einhaltung erinnert, wenn Gespräche wieder ins alte Fahrwasser abzugleiten drohen.

9.5 Konfliktmanagement

Warnsignale für schwelenden Konflikt

Schweigen

- ▶ Es wird nicht mehr diskutiert wie früher.
- ▶ Fragen laufen ins Leere.
- ▶ Statements auf Besprechungen werden nur noch ausweichend beantwortet.
- ▶ Peinliche Gesprächspausen.

Grafschaften

- ▶ Jeder verteidigt seine eigene Grafschaft (in meinem Wohnbereich ist alles in Ordnung).
- ▶ Die Hilfsbereitschaft stirbt.

Korrespondenz statt Küchenkonferenz

- ▶ Schwelende Konflikte verstärken Neigung zur Schriftlichkeit.
- ▶ Der Umlauf an Notizen und schriftlichen Hinweisen blüht.
- ▶ Das Gespräch zwischen Tür und Angel verstummt.
- ▶ Wenig Blickkontakt.

Cliquenwirtschaft

- ▶ Grüppchenbildung, um sich als eingeschworene Truppe im Konflikt zu formieren.
- ▶ Mitstreiter werden gesucht.

Okay-Gesellschaft

- ▶ Offiziell wird überwiegend in Floskeln und Förmlichkeiten gesprochen.
- ▶ Freundlichkeit ist aufgesetzt, Herzlichkeit erkaltet.
- ▶ Hinter den Kulissen läuft keine echte Kommunikation mehr.

Verkapselte Gripzellen

- ▶ Keine Innovationen mehr.
- ▶ Mitarbeiter stellen ihren Grips nicht mehr dem Unternehmen zur Verfügung.

Sechs Schritte der Konfliktbearbeitung

(1) Konflikt benennen

- ▶ Die Beteiligten beschreiben möglichst genau den Konflikt
- ▶ in Form von Ich-Botschaften.

(2) Persönliche Ebene bearbeiten

- ▶ Die Beteiligten beschreiben ihre dahinter liegenden Bedürfnisse.
- ▶ Störungen werden in Wünsche umformuliert in Form von Ich-Botschaften.

(3) Sachebenen bearbeiten

- ▶ Mögliche Lösungen sammeln.
- ▶ Brainstorming ohne Bewertung.

(4) Gefundene Ideen bewerten

- ▶ Gesammelte Lösungen gemeinsam in Augenschein nehmen.
- ▶ Was kann man brauchen, was ist realisierbar, etc.?

(5) Die für alle akzeptable Lösung herausarbeiten

- ▶ Die Beteiligten einigen sich auf einen Weg, den alle vertreten können.
- ▶ Kompromisse.
- ▶ Ich-Botschaften.

(6) Realisieren, kontrollieren

- ▶ Festlegen, wie vorzugehen ist, um die angestrebte Lösung zu erreichen.
- ▶ Wer-macht-was-bis-wann-Liste.
- ▶ Verantwortliche Person benennen.

Kernsätze zum Konfliktmanagement

- ▶ Konflikte im Team und in Organisationen sind normal und gesund.
- ▶ Ungelöste Konflikte sind ungesund für die Beteiligten und die Entwicklung der Organisation.
- ▶ Hinter jedem Konflikt steckt ein verborgener Wunsch.
- ▶ Es geht darum, dass der andere sich verstanden fühlt.
- ▶ Den anderen verstehen, heißt nicht unbedingt auch „einverstanden“ sein.
- ▶ Im Dialog zwischen Ich und Du kann sich auch mein Wunsch verändern (Kompromiss).
- ▶ Das was passiert, findet sehr viel in unserem Kopf statt (Projektionen).

- ▶ In Konfliktsituationen neigen wir aufgrund des emotionalen Stresses zu einer verengten Wahrnehmung.
- ▶ Konfliktkompetenz erweitern.
- ▶ Konflikte erkennen und akzeptieren.
- ▶ Sich selbst und seine Bedürfnisse kennen.
- ▶ Bedürfnisse, Erwartungen, Interessen und Wünsche klar formulieren.

Gefühle und Verhalten von Menschen in Zeiten unerwünschter Veränderungen



Phasenmodell und Trauerprozess (nach Isabelle Fritzsche u. Birgit Williams)

Betriebliche Veränderungen wie z.B. Umstrukturierungen, die Einführung ungewohnter Steuerungsprozesse und neuer Konzepte oder gar Übernahmen verlangen von Führungskräften und Beschäftigten eine enorme Anpassungsleistung. Die menschliche Seele verarbeitet solche unerwünschten und ungewollten Ereignisse nicht in einem linearen Prozess mit klar definiertem Anfang und Ende. Es ist ein ganz individueller, dynamisch und zyklisch verlaufender Prozess, der nicht vollständig vorhersagbar und planbar ist.

Die Übergänge der einzelnen Phasen sind fließend. Die Phasen können sich überlappen, übersprungen werden oder immer wieder auftreten. Häufig kommt es zu einem Hin und Her zwischen den Phasen, was eine Menge an psychischer Energie bindet. Gerade die Ambivalenz so unterschiedlicher Gefühle wie Angst, Wut, Trauer, Hoffnung, Resignation kann die psychischen Ressourcen überfordern. Die Leistungsfähigkeit lässt nach, man fühlt sich psychisch und körperlich erschöpft, die typischen Zeichen für übermäßigen Stress.

Solche Zustände können in einem Trauerprozess –wenn man sich vom Gewohnten verabschieden muss- immer wieder auftreten und dürfen als normale, ja notwendige

Seelenreaktion gewürdigt werden. Dann kann das Vergangene losgelassen werden und Energie für die erforderliche Neuorientierung wird frei.

Die Phasen

Vorahnung – Sorge

Verschiedene Zeichen kündigen die Veränderung an.
Gerüchte und Unruhe entstehen.

Schock – Schreck

Öffentliche Bekanntgabe der Veränderung.
Alle Ängste, Befürchtungen und Hoffnungen kommen auf einen Schlag an die Oberfläche.
Lähmung entsteht.

Abwehr – Ärger – Wut

Das Ausmaß der Veränderung wird zum Teil verleugnet. „Das kann doch nicht wahr sein“.
Aggressive Gefühle gegenüber den Verantwortlichen entwickeln sich. „Die sind schuld“.
Energetisierung entsteht: Wir müssen uns wehren. Wir zeigen was wir können.

Frustration – Rationale Akzeptanz

Frustration macht sich breit, weil die Versuche der Abwehr keinen Erfolg bringen. Man kann den Gang der Dinge nicht beeinflussen. Der Kopf akzeptiert schließlich das Unabänderliche.
Starker Wunsch nach rascher Beendigung der unsicheren Situation bleibt.

Trauer – Erinnerung - Emotionale Akzeptanz

Es wird deutlich, dass es keinen Weg zurück gibt.
Das komplette Handlungsrepertoire ist ausgeschöpft.
Emotionaler Tiefpunkt (Tal der Tränen): niedergeschlagen, bedrückt, entmutigt.
Diese Trauer ist eine notwendige und entscheidende Phase: Das Vergangene wird auch emotional verabschiedet. Man erinnert sich an früher schon erlebte
Veränderungssituationen und deren Lösungen. Neuorientierung wird dann erst möglich.

Loslassen-Öffnung

Nach der Trauer wird eine grundlegende Neuorientierung möglich.
Die Menschen werden wieder zu Akteuren und suchen aktiv nach Perspektiven für sich.
Die Krise wird zur Chance für Neues.

Neues entsteht

Zunahme an Selbstvertrauen.
Das Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsspektrum erweitert sich.
Idealerweise entwickelt man aus dem erfolgreichen Umgang mit der Veränderung eine Strategie für künftige Veränderungsprozesse.