

Ein „echtes“ Praxisteam!

Eine Abenteuerreise für moderne Heldinnen – Teil 3

Praxisteams haben in der Gesundheitsversorgung eine lange Tradition. Früher wie heute arbeiten sie mit Hingabe dafür, die Gesundheit der Menschen zu erhalten oder zu verbessern. Dies fordert von allen viel Energie, die Herausforderungen auf diesem Weg sind komplex und anstrengend. Da ist die Arbeit in einem „echten“ Praxisteam ein wahrer Segen: vertrauensvolles Miteinander, Sicherheit, klare Strukturen und proaktives Verhalten. In diesem Umfeld erwacht der Teamgeist zum Leben, und in der Maxime der vier Musketiere „Eine für alle und alle für Eine!“ wird dies im besten Sinne in Worte gefasst. Es scheint alles möglich zu sein. Doch in der Realität erleben Teammitglieder oft Gegenteiliges. Sie sind unzufrieden, enttäuscht, sie fühlen wenig Gemeinsamkeit, erleben ihren Arbeitsbeitrag als unwesentlich und das Verhältnis von Kritik und Anerkennung wie auch der Austausch unterschiedlicher Meinungen ist schwierig. Alle sprechen vom Praxisteam, doch fühlen tun es nur wenige. Dies ist nicht verwunderlich, denn auf dem Weg zum „echten“ Praxisteam wird viel Achtsamkeit und Kompetenz gebraucht. Dieser Weg ist mit einer Abenteuerreise vergleichbar. Die Heldinnen auf dieser Reise brauchen Mut, Engagement und die Bereitschaft sich auf Neues einzulassen. Lesen Sie hier den dritten Teil des Reiseguides!



I. Interaktion des Praxisteams

Menschen, die miteinander arbeiten, addieren ihre Potenziale.
Menschen, die füreinander arbeiten, multiplizieren ihre Potenziale.
Steffen Kirchner

Gibt es im Team ein hohes Engagement der Mitarbeiterinnen, sind die Auswirkungen sofort sicht- und messbar (Abb. 2).

Im Innenverhältnis, im Team, führt ein gutes Miteinander (Abb. 3) am Ar-

beitsplatz zu direkter persönlicher Zufriedenheit. Die aktuelle Studie der Stauf AG „Arbeitsplatz im Fokus“ ergab, dass Kollegen als Hauptfaktor für das Erleben von Arbeitsplatzzufriedenheit genannt werden. Zufriedene Kollegen schreiben diesen Umstand zu 66% ihren freundlichen Kollegen zu. Führungskräfte wurden nur zu 23% mit Arbeitsplatzzufriedenheit in Verbindung gebracht. Im Gegenzug sehen 57% der unzufriedenen Mitarbeiter die Verantwortung für ihre Unzufriedenheit bei der Führungskraft.

Ein Praxisteam unterliegt einer steten Dynamik, z. B. wenn eine Mitarbeiterin das

Unternehmen mit einem hohen Mitarbeiterengagement haben ...

-  17 % gesteigerte Produktivität
-  70 % weniger Sicherheitsvorfälle
-  21 % höhere Umsätze
-  41 % weniger Personalausfälle

Abb. 2 Hohes Mitarbeiterengagement bringt viele Vorteile. Quelle: Jim Harter, Ph.D., Chief Scientist, Workplace Management & Wellbeing, at Gallup.



Abb. 3 Aristoteles: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile! Echtes Miteinander bringt das Leben zum Leuchten!

To-do

Sich selbst und andere bewusster kennenlernen. Stärken, Interessen und Bedürfnisse erfahren!
TL: Wie schaffe ich es im Team, sowohl die Ermächtigung der Mitarbeiter zu unterstützen als auch die Eindeutigkeit meiner Führungsrolle nicht infrage zu stellen?
TM: Welche Form von Offenheit hilft, die gemeinschaftliche Interaktion zu unterstützen? Wertschätzung, Respekt, sich gegenseitig unterstützen und Kompetenzausgleich. Konstruktives Miteinander und konstruktive Kritik. Reden wir noch übereinander oder meist miteinander? Was können Sie konkret tun, um die Praxisatmosphäre zu verbessern? Beispiel: Auf ein Post-it die positive Eigenschaft einer Teamkollegin notieren und ihr anheften. Oder einfach „Danke“ daraufschreiben.

Team ergänzt oder verlässt. Bruce Tuckman teilte diesen Prozess in vier Phasen ein. Er ist sich sicher, dass diese Phasen alle notwendig und unvermeidlich sind, wenn neue Mitarbeiterinnen das Team ergänzen oder verlassen. Je schneller die Phasen durchlaufen werden, desto stabiler nimmt sich das Praxisteam wahr und wird wahrgenommen.

- **Forming:** Es besteht Verunsicherung: über den eigenen Platz, das Vertrauen ins Team, die Struktur. Der Meinungsaustausch ist vorsichtig.
- **Storming:** Auseinandersetzungen stehen an, Widerstand. Jede sucht aktiv ihren neuen Platz und steckt das eigene Revier durch Rollen- und Aufgabenkonflikte ab. Die Teamleitung ist gefordert, offene, kleine Hinweise der Disharmonie zu erkennen und die dahinterliegenden Interessen zu erfahren. Die nächste Phase beginnt.

- **Norming:** Klare Regeln und Rollen stärken diese Phase und unterstützen den Erfolg für die nun folgende Arbeitsphase. Jede hat ihren Platz gefunden.
- **Performing:** Alle arbeiten bis zur nächsten Veränderung gut zusammen.

II. Kommunikation

„Es genügt nicht, zur Sache zu reden, man muss auch zu den Menschen reden.“
Stanislaw Jerzy Lec

Kommunikation stammt vom lateinischen Verb „communicare“ und bedeutet „mitteilen“, „gemeinsam machen“. Das ist genau das, was ein Praxisteam braucht und im Idealfall tun sollte. Kommunikation ist die einzige Möglichkeit, mit anderen in Kontakt zu treten, und auch umgekehrt, dass andere mit uns in Kontakt treten. Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor für das Gelingen oder Misslingen unserer Beziehungen und damit des gesamten unternehmerischen Erfolges. Die Art und Weise des Miteinanders entscheidet darüber, ob eine Beziehung entsteht oder auseinanderdrifft. Optimale Kommunikation heißt, das Selbstwertgefühl des Anderen zu achten. Menschen sind soziale Wesen. Sie brauchen Aufmerksamkeit und Anerkennung, um sich wertgeschätzt zu fühlen.

Kommunikationsaustausch ist ein steter Wechsel von Aktion und Reaktion: Senden einer Botschaft sowie das selektive Empfangen, Bewerten und Reagieren. Wichtig ist zu erwähnen, dass die gesendete und die empfangene Botschaft inhaltlich nichts miteinander zu tun haben müssen. Die Absicht und die Bewertung der Botschaft können Meilen auseinanderliegen. Gibt es auf der

Beziehungsebene Störungen, erreicht der Inhalt nicht seinen Empfänger. So kommt es immer wieder zu Missverständnissen. Eigentlich ein Wunder, dass Kommunikation trotzdem so häufig gut klappt!

Eine gute Kommunikation richtet die Aufmerksamkeit zu Beginn auf die Beziehungsebene. Hierzu gehören die Interessen, Gefühle und Bedürfnisse des Gesprächspartners. Ist dort alles okay und fühlt sich das Teammitglied gut verstanden, kann auf die Sachebene gewechselt werden. Beachtenswertes:

- Einen sicheren Rahmen kreieren: Zugewandtheit, Offenheit, Freundlichkeit, ein strukturierter Ablauf mit konkreten Werten und Kommunikationsregeln, Vertrauen aufbauen.
- Aktives Zuhören: Echtes Wissenwollen der Ziele, der erlebten Umstände, der Interessen des Gesprächspartners, unabhängig davon, wie weit die Parteien auseinanderliegen.
- Wertschätzung, Würdigung aller bisherigen Umstände: das Geleistete, das Begleitete, das Erlittene, das Verlorene und eventuell die Einsicht in den Umstand, dass Eins-a-Lösungen nicht oder nicht mehr erreichbar sind.
- Offene Fragen stellen, um die wesentlichen Interessen zu erfahren.
- Kommunikations-Loop: Hören, zusammenfassen, eventuell reframe, also das Gesagte in angenehmere Worte fassen, eine Bestätigung oder Korrektur des Gesagten abwarten.
- Verwenden Sie die Sprache Ihres Gesprächspartners, spiegeln Sie dessen Körpersprache.

In Krisenzeiten wie in der aktuellen Coronapandemie ist eine umfangreiche interne Kommunikation besonders wichtig. Denn die Teammitglieder sind stärker verunsichert, es bestehen mehr Fragen, schnelle Veränderungen in kurzer Zeit verschärfen diese Situation, keiner kann sicher sagen, wie es weitergeht. Stress-



erleben ist klassisch für diese Zeit. In diesen Situationen ist die Teamleitung gefordert engmaschig und umfangreich zu informieren, da dies zur Beruhigung und zur Sicherheit beiträgt. Dies verringert Stress und dies wiederum die Fehler- wie auch die Krankenquote. Leider hat in Krisenzeiten der Informationsfluss eine rückläufige Tendenz. Doch die Formel „Lieber weniger kommunizieren als Fehler kundtun“ geht nicht auf. Mitarbeiter benötigen in diesen Zeiten regelmäßig Informationen über alle Themen, die die Praxis betreffen.

Wie hoch die Bedeutung einer regelmäßigen, engmaschigen Kommunikation von der Teamleitung zu allen Mitarbeiterinnen ist, zeigt der Edelman Trust Barometer 2020: die Arbeitgeberkommunikation genießt einen echten Vertrauensvorschuss. Dies bedeutet aktuell: Dem eigenen Arbeitgeber wird mehr Vertrauen auf der Suche nach verlässlichen Informationen zu COVID-19 entgegengebracht als der Regierung und den Medien!

To-do

Sprechen Sie auch außerhalb aller Aufgaben mit Ihren Teammitgliedern über Persönliches: Wie geht es Ihnen? Was haben Sie am Wochenende gemacht? Wie liegt die Verteilung von Kritik und Lob? Gehören anerkennende Worte zum Alltag? Lächeln Sie die Menschen in Ihrer Umgebung an? Fragen Sie nach Unterstützung, wenn Sie mit einem Thema nicht weiterkommen? Besteht Verunsicherung, sollte darüber gesprochen werden.

III. Kompetent-konstruktiver Umgang mit Konflikten

Wenn wir nicht zusammenarbeiten, werden wir für unsere Probleme keine Lösung finden.
Dalai Lama

Konflikte erleben viele als unglaubliche Herausforderung: Gefühle von Wut, Ohnmacht, Angst, Scham sind direkt damit verbunden. Was braucht ein Praxisteam, um offene Konflikte aufgreifen und handhaben zu können?

Konfliktoffenheit wächst, wenn unsere psychosozialen Grundbedürfnisse, Sicherheit und Verbundenheit, erfüllt sind! Mit Bindungssicherheit scheint in unserem Leben fast alles möglich zu sein, sogar ein offenerer Konfliktumgang. Bindungssicherheit entsteht, wenn wir das Gefühl haben, als Person wahrgenommen zu werden, z.B. durch Anerkennung, persönliche Ansprache, ein Lächeln. Je häufiger wir dies erleben, desto sicherer fühlen wir uns. In dieser Zeit haben wir vollen Zugang zu unseren Fähigkeiten und Kompetenzen! Fällt diese Form von Sicherheit in unserem Erleben weg, verengt sich unser Denk-, Fühl- und Handlungsraum, und damit auch die Qualität und Quantität unseres Kompetenzzuganges! Unser Nervensystem hat auf Gefahr umgeschaltet! In dieser Phase sind andere Hirnregionen aktiv. Diese sind für Kampf, Flucht und Erstarren zuständig. Unser Blutdruck steigt, der Puls ist erhöht, unsere Wahrnehmung, unser Erleben und unsere Reaktionen haben sich verändert. Einen kompetenten Konfliktumgang aus diesem Erleben zu kreieren, ist wahrlich schwierig. Nicht umsonst gehören Konfliktkompetenz und -offenheit zu den großen Führungsqualitäten.

Warum gehen viele Menschen Konflikten gerne aus dem Weg? Konflikte,

insbesondere Kritik, verursachen schnell den Wegfall von Bindungssicherheit. Es wird akut Gefahr empfunden, diese reicht von Abwertung, Verletzung, über Angst „unterzugehen“ bis hin zu den Ängsten vor weiteren Konsequenzen, z. B. finanzielle Verluste, Statusverlust etc. Dies sind starke Gründe, um Konflikte zu meiden. Andererseits sind die Folgen unbeachteter Konflikte in Praxisteams erheblich: schlechte Arbeitsatmosphäre, Mitarbeiterwechsel, geringeres Engagement, mehr Fehler etc. Konfliktoffenheit ist eine starke Kompetenz, die echten Wandel im Sinne des „echten“ Praxisteams massiv unterstützt.

Hilfreich, um Konfliktoffenheit zu generieren, ist es, dass neue wertvolle Erfahrungen im gemeinsamen Umgang mit Konflikten gesammelt werden können. Jedes gelungene Konfliktgespräch ist hierfür ein Gewinn.

Fechler empfiehlt das stetige Ringen um Balance zwischen

- a. Verständigungsbereitschaft als „weiche“ Kompetenz: Bemühen um Verstehen, Zuhören, Ausreden lassen, den Standpunkt des Anderen erfragen, Unterschiede akzeptieren, Kompromissfähigkeit, eigene Fehler zugeben können, Einfühlung, Perspektivwechsel und
- b. Selbstbehauptung als „harte“ Kompetenz: Mut zur Konfrontation, Hartnäckigkeit, eigene Interessen zu verfolgen, Forderungen stellen, Deutlichkeit in der Mitteilung negativer Gefühle, Aggressionsfähigkeit, Kampfgeist.

Wir alle funktionieren und agieren nach denselben kommunikativen Prinzipien. Wie z. B., dass eine verständnisvolle, unmissverständliche, bedürfnisorientierte und klare Kommunikation zu einer starken Verminderung konflikthafter Situationen führt.

Im Ergebnis steht die Konfliktoffenheit als große Kompetenz im Mittelpunkt



des Teamgeschehens. Es sind nicht die Konflikte, die entscheiden wie eine Situation sich weitergestaltet, sondern es ist die Haltung, sich ihnen offen und zugewandt zu widmen. Im besten Fall besteht eine offene und konfliktzugewandte Haltung, die den Ausschlag gibt. Das Sprichwort „In der Ruhe liegt die Kraft!“ kommt einem lösungsorientierten Konfliktgeschehen sehr entgegen, ebenso wie die Konfliktsicht von Gunther Schmidt, der in jedem Konflikt eine Chance sieht und damit eine ressourcenorientierte Sichtweise in den Fokus rückt.

Eine gute Feedbackkultur ist ebenfalls für eine offene Kommunikation, insbesondere über schwierige Themen, eine großartige Unterstützung:

- I. „Dass Sie dies tun, ist mir besonders wertvoll ...“
- II. „Hiervon ... wünsche ich mir künftig mehr oder weniger, da ich ... brauche.“

Ebenfalls hilfreich sind die beiden Gesprächsmuster „Gewaltfreie Kommunikation“ wie auch „Pacing und Leading“ (s. u.). Sie stärken den Beziehungserhalt und sind gleichzeitig dazu in der Lage, das Wesentliche zutage zu fördern. Wichtige Frage: Welche Interessen, Bedürfnisse liegen hinter den Positionen und Forderungen?

Gewaltfreie Kommunikation (GfK) – Der 4-Schritte-Dialog

Übertragen Sie eine aktuelle Konfliktsituation in dieses Muster:

- **1. Schritt:** Wenn ich beobachte oder erlebe, dass Sie das ...
- **2. Schritt:** Dann fühle ich mich ...
- **3. Schritt:** Weil ich brauche ...
- **4. Schritt:** Und deshalb wünsche ich mir ...

Situationsbeschreibung aus der Kameraperspektive in der Ich-Form. So wie ich diese Situation erlebe, weckt es in

mir diese Interessen, Gefühle und deshalb habe ich das persönliche Bedürfnis diesen konkreten Wunsch mitzuteilen. Beachten: Wünsche dürfen abgelehnt werden! Bei schwierigen Themen können Sie GfK und Pacing und Leading auch prima kombinieren:

Pacing

- Haltung: offen, zugewandt, empathisch, interessiert, tolerant, Verstehenwollen
- Abholen: sich auf den anderen einlassen, aktives Zuhören mit Beobachten
- Gemeinsamkeiten: suchen und benennen
- Bestätigen: Ja-Haltung, Zustimmung, Nicken, Zugewandtheit
- Offene Fragen können nicht mit Ja oder Nein beantwortet werden.
- Erwartungen und Bedürfnisse klären
- Paraphrasieren: Gesagtes zusammenfassen, fragen, ob so gemeint
- Reframing: Gesagtes in einen neuen, „hilfreicheren“ Wortrahmen setzen
- Spiegeln: Körperhaltung, Wortwahl, Redegeschwindigkeit und Rederhythmus
- Würdigung des Erlebten

Leading

- Erklären: mit einfachen, wenigen Worten, das gemeinsame Ziel darlegen
- Vorschläge: „Diese beiden Alternativen ...“
- Führen: Vor- und Nachteile benennen, Orientierung geben

To-do

Üben Sie mutig den offenen Konfliktumgang! Überdenken Sie, welche Auswirkungen ihre Rede hat, ihr Tun? Fragen Sie nach dem Wofür – dies ist hilfreicher als das Warum! Menschliches Erleben ist Ausdruck von Aufmerksamkeitsfokussierung. Und unsere Aufmerksamkeitsfokussierung entscheidet wesentlich über unser Erleben! Somit können Sie Sekunde für Sekunde Ihr Erleben neu kreieren. Selbstwirksamkeit! Wie können Widerstände als wertvolle Beiträge kommuniziert werden?

To-do

Werden Sie sich Ihres Konflikttyps bewusst. Zu welchem Konflikttyp gehören Sie?

- **Vermeider:** Konflikte werden ignoriert, stauen sich auf, Lösungsfindung ist schwierig.
- **Kämpfer:** Häufig entstehen Wettbewerb, Macht und Autorität. Kurzfristig erfolgsversprechend, langfristig kostenintensiv, Beziehungsverschlechterung.
- **Kooperationstyp:** Wunsch nach Befriedigung aller Interessen. Kooperative Zusammenarbeit ist möglich. Lösung: Offenlegung der Differenzen und Interessen.
- **Anpasser:** Gemeinsame Interessen stehen im Fokus, weniger die eigenen. Beziehung steht im Vordergrund, Unterordnung. Verschiebung der Konflikte.
- **Kooperativer Streiter:** Beachtung sowohl der eigenen Werte und Bedürfnisse als auch die des Kontrahenten. Sind diese deutlich, wird nach einer Lösung gesucht. Win-Win-Persönlichkeit.



Quellen

- Hofert S, Visbal T. Die Team-Bibel. Das Praxisbuch für erfolgreiche Teamarbeit. Offenbach: Gabal, 2015.
- Linde B von, Heyde A von der. Gesprächstechniken für Führungskräfte. Methoden und Übungen zur erfolgreichen Kommunikation. Freiburg: Haufe, 2007.
- Fiedler, FE. A theory of leadership effectiveness, New York: McGraw-Hill, 1967.
- Rosing K, Frese M, Bausch A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. The Leadership Quarterly 2011;22(5):956-974.
- Birkenbihl VF. Kommunikations-Training. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. München: mvg, 2016.
- Rosenberg M. Nonviolent communication. A language of life. Encinitas CA: PuddleDancer, 2005.
- Harris TA. Ich bin o.k. Du bist o.k. Eine Einführung in die Transaktionsanalyse. Hamburg: Rowohlt, 2014.
- Prior M. MiniMax-Interventionen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 2007.
- Schmidt G. Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 2011.
- Watzlawick P. Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern: Hans Huber, 1992.
- Porges, SW. Die Polyvagal-Theorie und die Suche nach Sicherheit. Lichtenau: G.P. Probst, 2017.
- Covey, SR. Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. Offenbach: Gabal, 2013.
- Schulz von Thun F. Miteinander reden. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch, 2006.
- Internet: https://www.researchgate.net/publication/272073028_Ambidextrous_leadership_and_team_innovation. Abruf: 23.10.2020.
- Internet: <https://www.manpowergroup.de/neuigkeiten/studien-und-research/studie-jobzufriedenheit/>. Abruf: 27.10.2020.
- Internet: <https://idoc.pub/documents/tuckman-1965-developmental-sequence-in-small-groups-pdf-34m7vzxz1o46>. Abruf: 29.10.2020.



Karin Georgi

Dipl.-Betriebswirtin
 M.A. - Wirtschaftsmediatorin
 DBVC + IOBC - Senior Coach
www.co-co.me