

Ein Motivationstag der besonderen Art

Die Weltmeisterschaft 2018 hat gezeigt, es reicht nicht nur gute Spieler zu haben. Sie müssen auch zu einem guten Team geformt werden und sich für ein gemeinsames Ziel begeistern. Gerade als Titelverteidiger eine echte Herausforderung. Nicht anders ist es auch im Praxisalltag. Ein erfolgreicher Tag reicht nicht aus, um dauerhaft bestehen zu können. Es gilt, jeden Tag wieder zu einem besonderen Tag zu machen. Deshalb streben wir mit unserer Arbeitsphilosophie ‚Arbeitszeit ist Lebenszeit‘ einen hohen Zufriedenheitsgrad in der täglichen Arbeit an.

Ein Tag, an dem wir keinen Spaß und keinen Erfolg haben, ist ein verlorener Tag.

Schließlich verbringen wir mehr Zeit mit unseren Kund*innen und Kolleg*innen als mit der eigenen Familie.

Die Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit unserer Arbeit ist von großer Bedeutung.

In einer Praxis zu arbeiten, erfordert auch die ständige Überprüfung der eigenen Arbeit. Jeder Tag bietet eine neue Herausforderung. Gerade im Gesundheitsbereich ist seit der Jahrtausendwende viel passiert. Effektivität, Effizienz und das Qualitätsmanagement bestimmen den Praxisalltag.

Der Wandel gehört zum Alltag, der Begriff VUCA ursprünglich aus dem US-amerikanischen Militärjargon, hat sich längst als Beschreibung für die heutigen Anforderungen in Unternehmen durchgesetzt. Unberechenbarkeit (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty) Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity) prägen die neue Arbeitswelt und damit auch die Rolle von Führung. (1)

Teams zusammenzuhalten und oder neue Teammitglieder langfristig an sich zu binden, sind zentrale Aufgaben eines Chefs. Die damit verbundenen Emotionen auch.

Die Leidenschaft für die Aufgabe, die Begeisterung für und mit Menschen zu arbeiten sowie eine ständige Überprüfung der eigenen Arbeitshaltung gelingen unterschiedlich gut. In der täglichen Routine ist oft kein Platz für Reflexion.

Die Messgröße für einen erfolgreichen Praxistag ist oft die Stimmung des Chefs.

Je zufriedener der Chef, desto zufriedener und beständiger ist in der Regel auch das Team.

Überprüfen Sie Ihre Haltung mit folgenden Fragen:

- Empfinde ich meine Aufgabe als Berufung oder als Job? Als Freude oder Pflicht?
- Arbeite ich gerne mit meinem Team?
- Mag ich Menschen oder lieber die Fachthemen?
- Stehe ich voll und ganz hinter Veränderungen?
- Bin ich ein gutes Vorbild? Bin ich ein/e faire/r Chef*in?
- Wie führe ich meine unterschiedlichen Mitarbeiter*innen erfolgreich durch den Praxisalltag?
- Habe ich ein Führungskonzept?
- Kann ich spontan sagen, was alles dazu gehört?

Diese Fragen gilt es zu beantworten.

Arbeitszeit ist Lebenszeit

In der täglichen Routine fällt es nicht leicht, immer wieder mit Freude zur Arbeit zu gehen und diese auch wertzuschätzen. Unser Hamsterrad dreht sich mal schneller, mal langsamer.

Wie kann es gelingen, möglichst dauerhaft mit Freude in die Praxis zu kommen?

Hier beginnt die ungewöhnliche aber wahre Geschichte der Fischhändler vom Pike Place Market aus Seattle.

Diesen war es wichtig, wie der Dichter David Whyte mal formulierte,

die Arbeit selbst zum Lohn, statt zum reinen Lohnerwerb zu machen.

Es galt herauszufinden, wie das Arbeitsleben lebenswerter gemacht werden konnte.

In dem Buch FISH! von Stephan Lundin wird die Erfolgsgeschichte dieses Konzeptes beschrieben. (2) Sie lässt sich auf jedes Unternehmen übertragen.

Es geht um vier Grundprinzipien:

1. Spielerisch, also mit Spaß zu arbeiten.
2. Anderen Freude zu bereiten, also gerne zu dienen.
3. Präsent, also bei der Sache zu sein.
4. Die Arbeitseinstellung zu wählen, also sich jeden Tag für die Arbeit zu entscheiden.

Diese Grundprinzipien gilt es in die tägliche Arbeit zu integrieren. Sie sind der Maßstab für einen erfolgreichen Tag.

Wichtig ist es, diese vier Punkte mit Leben zu füllen.

Folgende Fragestellungen sind hierfür hilfreich:

1. Wie gelingt es uns, jeden Tag Spaß bei der Arbeit zu haben?
2. Was können wir täglich tun, um unseren Kund*innen/Patient*innen/Kolleg*innen Freude zu bereiten?
3. Wie gelingt es uns, dass wir uns auf die Arbeit konzentrieren?
4. Wie schaffen wir es, jeden Tag gerne zur Arbeit zu kommen?

Den Fischhändlern in Seattle ist es damit gelungen, weltberühmt zu werden.

Da sollte es doch auch für eine Praxis ein Leichtes sein, diese Grundprinzipien anzuwenden. Zumal Sie ja schöne Zähne und keinen Fisch verkaufen.

Team-Charaktere:

Wir sind unterschiedlich - und das ist auch gut so!

Als Charaktertypen werden die Grundeigenschaften einer Persönlichkeit bezeichnet, die in unterschiedlichen Graden ausgeprägt sein können.

Die ersten Analysen fanden bereits in der Antike statt. Vorreiter war Empedokles, der die sogenannte ‚Vier-Elementenlehre‘ begründet hat, die von Immanuel Kant weiterentwickelt wurde. Ähnlich das von Hippokrates aufgestellte und bis heute angewendete Modell der vier Temperamente (3):

Der **Choleriker** ist führungsstark, mutig, zielstrebig, energisch, entscheidungsfreudig.

Der **Sanguiniker** ist aufgeschlossen, kreativ, begeisterungsfähig, flexibel und fröhlich.

Der **Melancholiker** ist strukturiert, zuverlässig, gewissenhaft und analysierend.

Der **Phlegmatiker** ist ausgeglichen, gutmütig, gelassen, sozial und loyal.

Bewusst nennen wir hier nur einige positive Eigenschaften, denn wir müssen lernen, die positiven Seiten anzuschauen und nicht das Trennende zu suchen. Wir alle haben Licht- und Schattenseiten. Ein ideales Team besteht aus einem Mix dieser Temperamente. Die Mixtur dieser Charaktere macht Teams erfolgreich.

Stefan Zweig hat es in seinem Buch ‚Schachnovelle‘ kurz und prägnant formuliert: ‚Menschen sind verschieden und müssen verschieden behandelt werden‘.

Es ist ein Zeichen von emotionaler Intelligenz, wenn wir uns auf die unterschiedlichen Charaktere einstellen können und sie entsprechend fördern und fordern. Die Chef*innen haben dabei immer wieder eine Schlüsselposition.

Wie gelingt es, erfolgreich vorweg zu gehen und die Mitarbeiter*innen an sich zu binden?

Bodo Janssen (Inhaber der Upstalboom Hotelkette) hat in ‚Die stille Revolution‘ sehr ehrlich und anschaulich beschrieben, wie wichtig es ist, auch Führung als Dienstleistung zu verstehen und zu leben. (4)

Eine im Jahr 2010 durchgeführte Mitarbeiterbefragung war Ausgangspunkt für einen Kulturwandel in seinen Hotels. Er dachte, er sei ein super Chef, biete ein tolles Umfeld und ein gutes Gehalt. Das Ergebnis der Befragung war niederschmetternd: Hotels toll, Teams super, nur der Chef muss weg.

Bodo Janssen schlug daraufhin einen neuen Weg ein. Er entwickelte mithilfe eines Beraters eine auf Werte basierende Unternehmenskultur, in der jede(r) Mitarbeiter*in die Freiheit hat, sich persönlich weiterzuentwickeln und sich für das einzusetzen, was ihm/ihr wichtig ist.

In der täglichen Arbeit orientieren sich die Mitarbeiter*innen an eigens entwickelten Leitsätzen wie ‚Führung ist Dienstleistung‘ kein ‚Privileg‘, oder ‚Potenzialentfaltung‘ statt ‚Ressourcenausnutzung‘. Das Ziel: Jede(r) gibt das Beste – die eigenen 100 Prozent!

Wie sind meine Mitarbeiter*innen, wofür wollen und können sie stehen, welche Werte sind ihnen wichtig, wie gelingt es uns, gemeinsam erfolgreich zu sein?

Entwickeln auch Sie Ihre Praxiskultur:

Überprüfen Sie immer wieder ihre gewohnten Abläufe und Denkweisen. Was ist förderlich, was ist hinderlich? Ist unser Team gut aufgestellt? Stimmt die Mischung?

Teamprozesse – Erfolgsfaktoren für die Praxis

Es ist nichts Neues, dass Teamentwicklung und Konfliktmanagement wichtige Aufgaben sind.

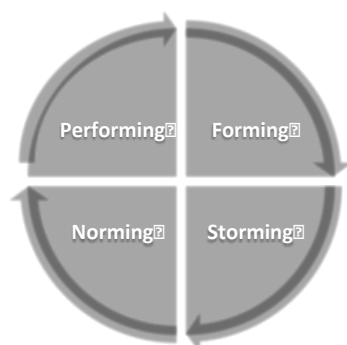
Aber wer schafft es denn tatsächlich, sich im Praxisalltag systematisch und zielorientiert mit diesen Themen zu beschäftigen? Und warum ist das in Zeiten vom allseits beklagten Fachkräftemangel immer wichtiger?

Gute Zusammenarbeit im Team und Mitarbeiterbindung sind zwei Seiten derselben Medaille und leider kein einfacher Prozess, sondern eine Daueraufgabe. (5)

Die Zufriedenheit von Mitarbeiter*innen ist unter anderem auch maßgeblich von der Zusammenarbeit beeinflusst. Ein Team kann ein erheblicher Unzufriedenmacher sein – jeder kennt „Toll ein anderer macht’s“ oder „Täglich ein anderer am Marterpfahl“ – ebenso kann ein Team aber auch die Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit darstellen. Folgende Faktoren sind für eine gute Teamarbeit Voraussetzung (6):

- Gemeinsames Wir-Gefühl
- Gegenseitige Rücksichtnahme
- Vertrauensvoller Umgang
- Toleranz gegenüber anderen Meinungen
- Anerkennung und konstruktive Kritik
- Gegenseitige Unterstützung
- Engagement für ein gemeinsames Ziel

Diese Aspekte sind nicht einfach so vorhanden, sondern sind Ergebnis eines Teamentwicklungsprozesses. Tuckman veranschaulicht in seinem Modell, dass eine Gruppe immer wieder vier Phasen durchlaufen muss, damit sie zu einem Team werden. Für jede Phase gibt es entsprechende Interventionsmöglichkeiten.



Teams bei diesen Prozessen zu begleiten zählt sich aus.
Wie kann dies gelingen?

Anschaulich wird dies bei den Faktoren eines stabilen Teams nach dem GRPI-Modell. (9):

1. Gemeinsame Ziele (Goals):

- Was wollen wir konkret erreichen?
- Woran werden wir merken, dass wir unsere Ziele erreicht haben?
- Wie priorisieren wir unsere Ziele nach Dringlichkeit und Wichtigkeit?
- Wann sollen unsere Ziele erreicht sein?
- Wie und wann überprüfen wir unsere Zielplanung?

2. Rollen / Verantwortlichkeiten (Roles):

- QM und Dokumentation
- Koordination und Moderation der Treffen
- Arbeitsergebnisse
- Ansprechpartner für Patienten

3. Arbeits- und Kommunikationsprozesse (Process):

- Planung der Arbeitsprozesse
- Informationsweitergabe sicherstellen
- Planung der Ressourcen

4. Normen und Werte (Interpersonal Relationship) z. B. durch die Erstellung von Motto-Zielen. (10)

Diese Säulen sind Voraussetzung für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit im Team, denn sie dienen der Prophylaxe von Konflikten.



GRPI-Model nach Gellert/Nowak

**Es gibt nur eine Sache, um die Sie sich nicht kümmern müssen: Konflikte
– die entstehen von ganz alleine.**

Innerhalb eines Teamentwicklungsprozesses kommt es in der zweiten Phase (Storming) vermehrt zu Konflikten der Mitarbeiter*innen untereinander. Der Flurfunk ist sehr aktiv, vieles wird übereinander und weniger miteinander besprochen. Mitglieder des Teams rangeln um informelle Positionen. Es kann zur Minderleistung von Einzelnen oder sogar dem gesamten Team kommen. Beim Konfliktmanagement geht es also zum einen um die Konfliktprophylaxe, zum anderen aber auch um die Konfliktbewältigung.

Beim Prozess der Konfliktbewältigung spielt die eigene Einstellung Konflikten gegenüber ebenso eine Rolle, wie die Fähigkeit zur Analyse von Ursachen und Eskalationsstufen.

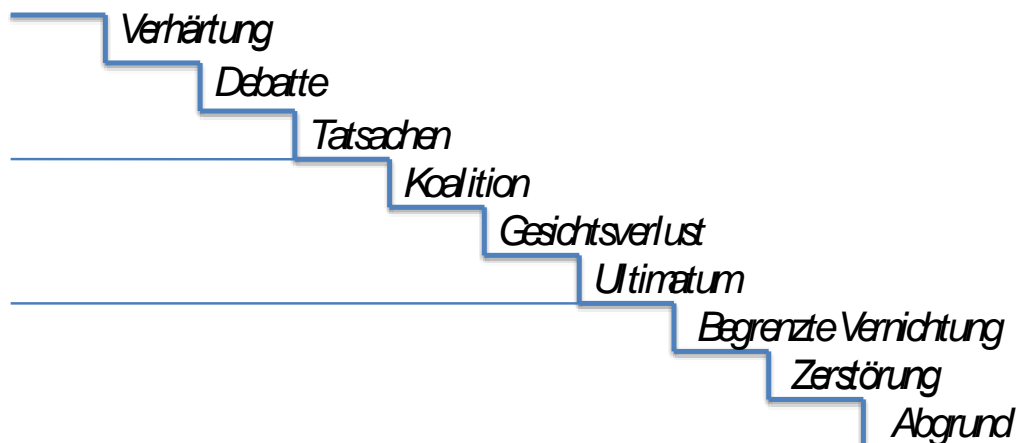
Es braucht ein umfangreiches Verhaltensrepertoire im Umgang mit komplexen Konfliktsituationen.

Konflikte erledigen sich nie von selbst. Werden sie nicht bearbeitet, dann kommt es zur Eskalation (11). Zuvor haben die Betroffenen aus der jeweils subjektiven Sicht versucht, eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Lösung zu finden. Noch wird das Gespräch gesucht, Widersprüche und unterschiedliche Meinungen werden diskutiert.

Werden Konflikte in dieser Phase nicht gelöst, dann wird eine Partei versuchen, sich wenn möglich gegen die andere Seite durchzusetzen. Koalitionspartner*in werden gesucht und gefunden, das bedeutet, dass immer mehr Mitglieder des Teams involviert werden.

Wenn eine Partei verliert, wird sie in Folge darauf warten, der anderen Partei eine „Retourkutsche“ zu verpassen.

Die Eskalation gerät schnell außer Kontrolle, bis die Parteien versuchen der jeweils anderen Partei bewusst Schaden zuzufügen. Versuche der gegenseitigen Ausgrenzung folgen: zum Beispiel werden wichtige Informationen nicht weitergegeben, Gespräche beim Eintritt des Betroffenen verstummen, üble Nachrede (nicht erweislich wahr) oder sogar Verleumdung (erweislich unwahr) richten in Folge großen Schaden an. Dies gefährdet in letzter Konsequenz auch das Unternehmen und damit den eigenen Arbeitsplatz. Am Ende bleibt als Lösung lediglich eine Schadensbegrenzung.



Eskalationsstufen nach Glasl

Zu Beginn, wenn Probleme noch überwiegend auf der Sachebene ausgetragen werden, kann eine interne Einigung innerhalb des Teams gelingen. Danach benötigen Teams externe Prozessbegleitung. In Teams kann es über Jahre hinweg verdeckte Konflikte geben, was zu schwindender Loyalität und geringerem Engagement führt. Zu beobachten sind zum Beispiel geringere Teamfähigkeit (Verlust der Bereitschaft einzuspringen, zu tauschen oder Mehrarbeit zu leisten sowie ein erhöhter Krankenstand).

Ziel ist es also, Konflikte so früh wie möglich zu erkennen und dann nicht nur die Symptome, sondern auch die Ursachen zu bearbeiten. Dazu gehört, die strukturellen Ursachen zu beleuchten und nicht den Sündenbock auf der personellen Ebene zu suchen.

Dies gelingt, wenn Ursachen und typische sich daraus ergebene Konflikte bekannt sind.

Methodenkenntnisse zur Vorbereitung und Durchführung von konstruktiven Kritikgesprächen, Konfliktgespräche zur Vermittlung zwischen Konfliktparteien und die Moderation von Teams sind die Tools, die die Basis für eine erfolgreiche Konfliktbewältigung darstellen – und sie sind erlernbar.

Wie – das möchten wir Ihnen an unserem Motivationstag der besonderen Art vorstellen.

Und am Ende des Tages wissen Sie und Ihre Mitarbeiter*innen, was es heißt, fair zusammenzuarbeiten (Spielregeln, Rituale). Sie haben Klarheit über Ihre Kommunikationsstruktur (Kommunikationsmatrix: Wann spricht wer mit wem über was?).

Sie können Verantwortungen entsprechend der Fähigkeiten zuordnen, Kompetenzen (Hüte) verteilen, aus Fehlern lernen, Erfolge sichtbar machen - und feiern.

Federführende Autorinnen:

Christina Gaede-Thamm
Dipl. Betriebswirtin
Mansteinstr. 34
20253 Hamburg
info@coaching-gaede-thamm.de

Ulrike Stender
Dipl. Pädagogin M.A. Management
Deisterkamp 10
30974 Wennigsen
mail@ustender.de

Literatur:

- 1 www.vuca-welt.de
- 2 Lundin, Stephan (2002): Für immer FISH! Frankfurt: Wirtschaftsverlag
- 3 Heigl, Peter (2012): Faires Streiten. Offenbach: Gabal: 39ff
- 4 Janssen, Bodo (2016): Die stille Revolution. München: Ariston
- 5 Loffing, Dina; Loffing, Christian (2010): Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Berlin, Heidelberg: Springer: 5
- 6 Häring, Karin; Litzke, Sven (Hrsg.): Führungskompetenzen lernen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 306
- 7 a.a.O, S. 313f
- 8 Storch, Maja; Kuhl, Julius (2012): Die Kraft aus dem Selbst. Bern: Hogrefe: 214ff
- 9 Gellert, Manfred; Nowak, Klaus (2010): Teamarbeit, Teamentwicklung und Teamentwicklung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in Teams. Meezen: Limmer,
- 10 Glasl, Friedrich (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt
- 11 Höher, Peter; Höher, Friederike (2004): Konfliktmanagement. Konflikte kompetent erkennen und lösen. Freiburg im Breisgau: Haufe: 69ff