

Ein „echtes“ Praxisteam!

Eine Abenteuerreise für moderne Heldinnen – Teil 4

Haltung, Werte und Bedürfnisse

Wir sind kein Team, weil wir zusammenarbeiten. Wir sind ein Team, weil wir uns gegenseitig respektieren, vertrauen und umeinander kümmern.

Unbekannt

In Seminaren frage ich die Teilnehmer zu Beginn, was ihrer Meinung nach wichtiger sei für einen erfolgreichen Verlauf eines Konfliktklärungsgesprächs: viele Methoden zu kennen, die zur Lösung beitragen können, oder die persönliche Haltung, die über Gelingen oder Misslingen entscheidet? Die Antworten verteilen sich meist recht gleichmäßig mit einer leichten Tendenz zur Haltung (Abb. 1). Was meinen Sie?

Praxisteammitglieder betreten auf ihrer Abenteuerreise Neuland und Neues verursacht Verunsicherung. Deshalb ist es gut, Methoden im Reisekoffer zu haben, die für akute Herausforderungen Orientierung geben, wie z. B. der 4-Schritte-Dialog der GfK. Allerdings kann eine empathische Haltung – siehe Pacing und Leading – vollkommen ausreichend sein, um einen starken Konflikt zu klären. Indem im Kontakt immer zuerst die Person wahrgenommen und erst dann auf die Sachebene gewechselt wird. Die Haltung entscheidet auch über die Wirkkraft der eingesetzten Methoden.

Wie drückt sich Haltung im Umgang mit anderen aus? Die Begegnung findet auf Augenhöhe statt, am besten mit der



Abb. 1 Die gute Haltung von Eric Berne: Ich bin ok und du bist ok! Die Basis von Freude und Erfolg!

inneren Haltung von Eric Berne: Ich bin ok und Du bist ok!

Haltung und kommunikative Kompetenz wird in Feedbackgesprächen schnell sichtbar. Die Kommunikation mit Gesprächspartnern, ein Feedbackgespräch, dient uns als Spiegelbild unseres Verhaltens und unserer Leistung, unser Selbstbild wird davon beeinflusst. Angenommen Sie glauben, dass eine andere Person Sie nicht für so witzig und clever hält, wie Sie sich selbst sehen. Dies kann zu einer Blockade in der Kommunikation führen. Ihre Souveränität sinkt und die Frage kommt auf: Warum nimmt mich mein Gegenüber so verzerrt wahr? Diese Frage der Beziehungsebene bestimmt von nun an Ihren Fokus und nicht mehr der Gesprächsinhalt. Achtung: Anstatt direkt zu erfragen, wie wir vom anderen gesehen werden, also rational klären, reagieren wir emotional. Wir gehen in eine Abwehrhaltung und das Gespräch wird ab sofort schwieriger.

Die gegenseitige Würdigung des Erlebten, die Würdigung der Interessen, der

Bedürfnisse der Parteien sind zentrale Wurzeln für mögliche neue Sichtweisen. Wird dies im Gespräch beachtet, wächst der Raum vorstellbarer Lösungsoptionen im Konflikt. Hierfür ist es wertvoll, wichtige Grundbedürfnisse zu kennen. Diese sind nach Gunther Schmidt:

- Zugehörigkeit, Sicherheit in der Beziehung,
- Orientierung, Transparenz, sich einbezogen fühlen,
- Rollen- und Aufgabenklarheit,
- Wertschätzung der „speziellen Einzigartigkeit“ und optimale Balance mit Erleben von Verbundenheit und Ähnlichkeit mit wichtigen Anderen,
- Wertschätzung, Anerkennung der Beiträge,
- Handlungsmöglichkeiten, Selbstwirksamkeit,
- autonome Wahlmöglichkeit und Selbstdefinition der eigenen Realität,
- wohltuend gefordert werden, mit klaren, richtungweisenden Zielvereinbarungen.

In der Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow wird die Hierarchie menschlicher Bedürfnisse sichtbar. Denn erst, wenn in einem individuell ausreichenden Maße die unteren Bedürfnisseebenen als erfüllt erlebt werden, treten die darüber liegenden Bedürfnisse in den Vordergrund (Abb. 2).

Sich wahrnehmen ohne zu bewerten! Das eigene Denken, Fühlen, Handeln zulassen, wahrnehmen, einstufen, was hilfreich oder weniger hilfreich mit Blick auf die bestehenden Ziele ist. Wichtig ist, dass die Bewertungslosigkeit auch bei der Erkenntnis „weniger hilfreich“ aufrecht erhalten bleibt. „Ich bin ok.“

Die Bananenschalen im Team oder: Worauf Teams ausrutschen können

Teamwork hat den großen Vorteil, dass man nie allein verantwortlich gemacht werden kann.
Willy Meurer

Worauf es sich zu achten lohnt: TEAM – Toll, Ein Anderer Macht's oder soziales Faulenzen: Je größer ein Team, desto stärker fühlen sich Einzelne eingeladen, ihr Engagement zurückzunehmen.

Wer übernimmt die meisten Arbeiten? Die, die es am besten können, oder die, denen es schwerfällt, Nein zu sagen. Bleibt dies unentdeckt, können hohe Kosten und schwelende Unzufriedenheit die Folgen sein.

Ringelmann-Effekt: Ein einzelner Mensch zieht 85 kg, in der Gruppe nur 65 kg. Je größer die Gruppe, desto stärker der Effekt.

To-do

Die eigene Haltung, die eigenen Bedürfnisse und Wünsche prüfen und sich ihnen bewusst werden. Bin ich offen für Sichtweisen, die nicht meinen Überzeugungen entsprechen? Wie handhabe ich aufkommende Widerstände, wie die Gefühle Wut und Ärger?

To-do

- Wie deckungsgleich sind mein Selbst- und Fremdbild?
- Habe ich die Ruhe, mich wirklich auf meine Gesprächspartner einzulassen?
- Höre ich zu mit der Absicht zu verstehen? Oder höre ich mit einer fertigen Meinung zu und warte nur ab, um meine kund-zutun?
- In welchen Situationen gerate ich schnell in Be- bzw. Abwertungen?

Selbstreflexion

Menschen, die immer daran denken, was andere von ihnen halten, wären sehr überrascht, wenn sie wüssten, wie wenig die anderen über sie nachdenken.

Bertrand Russell



Abb. 2 Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow.

To-do

- Darauf achten, dass alle Personen und ihre Leistungen im Blick sind.
- Zurückhaltende Personen werden viel schneller sowohl als Person als auch in ihrer Leistung übersehen.
- Wenn zwei Teammitglieder sich nicht mögen, dann sollte dies nach einer gewissen Zeit thematisiert und zur Klärung gebracht werden. Es geht nicht um Freundschaft, es geht um Akzeptanz!
- Konflikte konstruktiv klären.

Wir geben alte Meinungen, für die wir viel gearbeitet, vielleicht sogar schwer gekämpft haben, nur schwer auf. Es stecken viele Emotionen darin, die viel Energie gekostet haben. Diese Meinungen neu zu reflektieren, kann schmerzhaft sein!

Falls ein respektvoller Umgang fehlt, z.B. Danke, Bitte, freundlicher Ton, ist die Teamleitung als „role model“ gefragt, um dies sowohl vorzuleben als auch öffentlich zu thematisieren.

To-do

Gemeinsames Rollenspiel. Schließlich braucht neues Verhalten Übung, damit dieses zur Gewohnheit wird.

Falls ein Teammitglied viele Fehler macht, gilt es, die Ursache zu ergründen und Lösungen zu besprechen. Stress und Widerstand sind häufig die Ursache: neue Aufgaben, viele Sorgen zu Hause, Ablehnung, abgelehnt werden ...

Manche Teammitglieder glauben, ausgeschlossen zu sein, gemobbt zu werden, kein gleichwertiges Teammitglied zu sein.

To-do

Klären Sie, ob das Teammitglied wirklich ausgeschlossen ist bzw. was diesen Eindruck erweckt?! Achten Sie gemeinsam auf Bananenschalen! Achten Sie gleichermaßen darauf, dass Kritikoffenheit nicht dazu führt, dass Einzelne sich über die Anderen erheben, um die eigene Position zu verbessern. Das Ziel ist die Integration aller Teammitglieder in eine Dynamik der Zusammenarbeit.

Fazit

Unsere Träume können wir erst dann verwirklichen, wenn wir uns entschließen aus ihnen zu erwachen.

Josephine Baker

Ein gutes Miteinander aufzubauen, gar ein „echtes“ Praxisteam zu werden, ist wahrlich eine Abenteuerreise. Es ist eine Aufgabe für das ganze Praxisteam. Die gemeinsame Absicht wie auch die unterschiedlichen Beiträge werden in einer gemeinsamen Übereinkunft, dem Commitment, festgehalten. Die Abenteuerreise fordert einiges, wie dies in Zeiten der Veränderung stets der Fall ist: Das Erlernen neuer Kompetenzen, insbesondere Umgang mit Konflikten, das Verlassen der Komfortzone, Selbstreflektion wie auch die Erfahrung von Fehlritten auf unbekanntem Wegen sind wahre Herausforderungen. Hier sind echte Heldinnen gefragt! Heldinnen, die weniger die Anstrengung des Wegs vor Augen haben als das großartige Ziel, ein „echtes“ Praxisteam zu sein. Unser Motto: „Eine für Alle – alle für Eine“. Doch geht es zu keinem Zeitpunkt um die großen Schritte, sondern vielmehr um die konsequent kleinen Schritte. Es geht um jede einzelne Handlung jedes Teammitglieds. Es geht darum zu überlegen und zu prüfen, ob das Handeln im gemeinsamen Sinne hilfreich ist. Seien Sie achtsam und konkret, beim Planen und Handeln. Setzen Sie das nächste Zwischenziel lieber etwas kleiner an, dies motiviert und vereinfacht das Tun. Mehr Klarheit und Struktur bringt zusätzlich Motivation und Ruhe in die Praxis – und Sicherheit ins Team. Dies ist in Krisenzeiten, wie hochaktuell durch Corona, besonders wertvoll.

Und die Wirkung des Teamgeists kennt keine Grenzen. Jede Heldin trägt gewonnene Kompetenzen aus der Pra-

xis heraus bis nach Hause. Zwar wird die eine oder andere vielleicht anfänglich irritiert reagieren, doch Klarheit, Empathie, kommunikative Kompetenz und die Beachtung von Respekt und Anerkennung entfalten überall ihren Zauber.

Ein „echtes“ Praxisteam ist ein dynamisches System. Es unterliegt der steten Veränderung. Das Tun entscheidet, wie sich Ihr Praxisteam weiterentwickelt. Doch die Anfälligkeit, auf Einflüsse kontraproduktiv zu reagieren, und auch der Aufwand, die Schönheit des „echten“ Praxisteams weiterzuentwickeln, sinken mit jedem weiteren Moment des Wachstums.

Ich wünsche Ihnen viel Freude auf Ihrer spannenden Reise, ob zum „echten“ Praxisteam oder vielleicht erst einmal „nur“ zum besseren Miteinander. Ein Praxisteam dass gemeinsam an einem Strang zieht, spürt Lebensfreude. Die schönen Auswirkungen: weniger Teamkonflikte, bessere Patientenkommunikation, weniger Fehler, bessere Leistung, weniger Mitarbeiterwechsel und Krankheitstage, entspannteres Miteinander. Dies erinnert mich an ein Zitat auf einer Weihnachtskarte von Clifford Ruddle, Endodontologe aus Santa Barbara: „When a team unites, the results are spectacular!“ Ihre Karin Georgi

PS: Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie Ihre Erfahrungen mit mir teilen!

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.
- 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

