

Professionelle Zusammenarbeit im Team

Einheit in der Verschiedenheit

- | | | | |
|---|-------------------------------|---|--|
| 1 | Editorial | 4 | Klassische Ansätze der Teamentwicklung |
| 2 | Teamarbeit im Wandel der Zeit | 8 | Verschiedenheit im Team nutzen |



Das erwartet Sie in dieser Lerneinheit:

Lernziele

Sie erfahren, wie sich Teamarbeit im Laufe der Zeit verändert und entwickelt hat und kennen die Merkmale von Dominanzsystemen und Macht-mit-Systemen. Sie lernen klassische Ansätze der Teamentwicklung kennen, wie die Teamuhr sowie zentrale Steuerungselemente zur Teamentwicklung. Darüber hinaus lernen Sie, wie Sie Konflikten im Team begegnen können und welche Methoden des Konfliktmanagements, wie z. B. das Harvard-Konzept oder das GFK-Modell, Sie anwenden können.

Kurz Zusammenfassung

Arbeiten in der Pflege bedeutet Teamarbeit. Damit diese gelingt, braucht es Verantwortung, Kooperation und ein konstruktives Miteinander. Anders als in den überholten, autoritären Dominanzsystemen, entwickelt sich die Arbeitswelt auch im klinischen Umfeld hin zu einer kooperativen Zusammenarbeit im Team auf der Basis vertrauensvoller Beziehungen und Konfliktlösungskompetenz.

Die folgende Lerneinheit gibt zunächst einen Überblick über die Haltung zur Macht im Wandel der Zeit. Beitrag 2 zeigt die klassischen Ansätze der Teamentwicklung auf. Neben der professionellen Klärung der Rollen im Team gehören hierzu die Phasen der Teamentwicklung (Teamuhr) und das GRIP-Modell zur Steuerung der Teamentwicklung.

Der 3. Beitrag befasst sich mit den verschiedenen Methoden des Konfliktmanagements. Hier werden Instrumente vorgestellt, wie das Harvard-Konzept, das GFK-Modell zur Konfliktklärung oder die Konfliktmoderation. Abschließend geht es um individuelle Fähigkeiten wie Reflexionsvermögen, Kommunikation und Konfliktlösungskompetenz, die es braucht, um Konflikte anzusprechen und Verantwortung für eine konstruktive Teamarbeit zu übernehmen.

Viel Spaß beim Lesen, Ihre

Elke Eberts

Dr. rer. pol. Elke Eberts, Ruhl Consulting AG, Mannheim

ZUSATZINFORMATION

Online finden Sie die Lerneinheit und den Fragebogen auf: cne.thieme.de

Teamarbeit im Wandel der Zeit

Von autoritärer Dominanz zur kooperativen Zusammenarbeit

Elke Eberts

Auch heute noch werden viele Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen eher dominant und hierarchiebetont geführt. Doch das wirkt sich bei reflektierten Teammitgliedern auf mittlere bis längere Sicht negativ auf das Arbeitsklima und den Erfolg aus. Der Gang der Zeit fordert die Entwicklung hin zu konstruktiver Zusammenarbeit im Team mit flachen Hierarchien und einem wertschätzenden Miteinander.



Symbolbild/Quelle: Paavo Blåfield/Thieme Gruppe

Ein ehemaliger Professor der Charité, der „Gottvater der Knochen“, sah sich nach Virchow und Sauerbruch in einer langen Reihe von preußischen Chefärzten. Seine harsche Kritik in Frühbesprechungen und Visiten war von den Ärzten seiner Abteilung gefürchtet. Und die Kritik konnte jeden jederzeit treffen – vor großem Kollegium und auch vor Patienten. Seine Philosophie: Wer einen gestandenen Menschen formen will, der muss ihn schon sehr quälen. Natürlich nur zu seinem Besten ... (vgl. Die Chefärzte der Charité. Dokumentation; arte 2010).

Die Geschichte des Chefarztes, der 2016 emeritiert wurde, ist keine aus alten Tagen. In der heutigen Zeit prallen in Kliniken ganz gegensätzliche Welten aufeinander. Niccolò Machiavelli prägt seit 1513 den an Dominanz und Gewalt gekoppelten klassischen Begriff von Macht, um soziale Systeme zu regulieren. Marshall B. Rosenberg fasste den Machtbegriff weiter – als kommunikative Fähigkeit, an-

dere zu beeinflussen, um etwas in der Welt zu bewirken (Rosenberg 2012). Selbst oder indirekt über andere, gewaltfrei oder mit Gewalt und Dominanz. Die Gewaltfreie Kommunikation unterscheidet daher 3 Arten von menschlicher Macht (Larsson u. Hoffmann 2013):

- Systeme von Macht „über Menschen“ (machiavellische **Dominanzsysteme**),
- Systeme von Macht „unter Menschen“ (**Opfertum**) sowie
- die gegenseitigen Bedürfnisse achtenden Systeme der Macht mit Menschen (**Macht-mit-Systeme**).

Traditionelle Machtsysteme an ihren Grenzen Dominanzsysteme sind Angstsysteme, die mit Belohnungen, Bestrafungen und Beschämungen agieren. Vordergründig erreichen sie damit ihre Ziele. Vertrauen und Wohlwollen der Menschen, deren Bedürfnisse nicht respektiert werden, gehen aber früher oder später verloren. Die

Verknüpfung von Macht und Gewalt führt immer in einen Teufelskreis der Gewalt; es droht ständig weitere Gewalt. Sie kann physisch oder psychisch sein, als Verletzung der Seele durch Beleidigung, Ausgrenzung usw. Sie kann bereits durch Gedanken und Worte – nur durch Missachten gegenseitiger Bedürfnisse – ausgeübt werden. Das sich als „ohnmächtig“ erlebende Opfer spielt dieses Spiel von Befehl und Gehorsam mit, solange es opportun ist oder es – zumindest scheinbar – keine Alternativen gibt.

INFO

Gewalt kann physisch oder psychisch sein, als Verletzung der Seele durch Beleidigung, Ausgrenzung usw. Sie kann bereits durch Gedanken und Worte – nur durch Missachten gegenseitiger Bedürfnisse – ausgeübt werden.

So funktioniert traditionell das aus dem preußischen Militär stammende Prinzip der Krankenhaushierarchie. In einer Zeit mit zunehmend reflektierten und (selbst-)bewussten Menschen funktioniert dies jedoch immer weniger und am Ende gar nicht mehr. Und so müssen Kliniken, die noch sehr hierarchiebetont aufgebaut sind, Überkommenes hinter sich lassen und sich kräftig weiterentwickeln, um mit der Zeit zu gehen.

Ohne diese Transformation von einem Dominanz- zu einem Macht-mit-System wird es in Zukunft immer schwieriger werden, mündiges Fachpersonal auf Dauer zu binden. Für diesen epochalen Kulturwandel aber muss sich die Haltung der „Mächtigen“ weiterentwickeln. So werden die Anforderungen an eine gute Führung weiter steigen.

INFO

Den Einfluss gesundheitsgerechter Führung als Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sieht und fördert auch der Gesetzgeber explizit. Siehe Leitfaden Prävention – Handlungsfelder und Kriterien nach § 20 Abs. 2 SGB V vom GKV-Spitzenverband.

Zentrale Aufgabe von postheroischer Führung wird es werden, Gruppen von zusammenarbeitenden Menschen zu effektiven Teams zu formen. Macht, Entscheidungen und Selbstorganisation werden viel stärker an Teams übertragen werden. Mit dem solchermaßen teamorientieren Arbeiten setzt sich diese Lerneinheit auseinander. Sie stellt eine Vertiefung und Weiterführung des von Elke Eberts auf dem Deutschen Pflegekongress im Rahmen des Hauptstadtkongresses 2018 gehaltenen Vortrages „Grundlagen hervorragender Teamleistungen legen“ dar.

Macht-mit-Systeme fördern Mitarbeitende sind auf die Förderung und Forderung durch ihre Vorgesetzten angewiesen, diese umgekehrt auf die positive Resonanz und die Wirksamkeit ihrer Mitarbeitenden. Dass Teams und Teamarbeit funktionieren und Mehrwert stiften, ist aber auch dann noch lange nicht selbstverständlich. Gerade, wenn sich Individuen mit unterschiedlichen Fähigkeiten ergänzen sollen, besteht latent die Gefahr von Konflikten. Das Potenzial der Vielen ist immens – im Positiven genauso wie im Negativen.

Macht-mit-Systeme brauchen dazu emotional intelligente Führungskräfte, redliche Charaktere, denen Menschen aus freien Stücken folgen: Wer andere motiviert, konstruktiv Feedback gibt, Verantwortung und Selbstbestimmung überträgt, wer Mitarbeiter nach ihren Meinungen fragt, um Unterstützung bittet und professionelle Beziehungen aufbaut, wer den Einzelnen mit seinem Beitrag anerkennt, der erntet Begeisterung für die Aufgaben und Ziele (Eberts u. Ruhl 2019). Weniger Befehle, Anordnungen, Regeln, Vorschriften, Kontrolle als in der alten Welt also. Dafür mehr Vertrauen und Entscheidungsspielraum, mehr Zusammenarbeit in bereichsübergreifenden Teams und Netzwerken. Dieses Für- und Miteinander ist es, das sich die neue Generation wünscht, die ihre Motivation mehr aus ihrer Entwicklung als aus alten Insignien der Macht wie Geld, Titel und Status zieht.

Die beste Option dafür ist es, am Selbstbewusstsein und Funktionieren von Teams zu arbeiten. Die klassischen Ansätze der Teamentwicklung sind dabei eine strukturelle Basis, die mit einer breiten systemischen Werkzeugkiste zu ergänzen ist, um mit den Stolpersteinen in der Zusammenarbeit gut umzugehen.

Autorin

Dr. rer. pol. Elke Eberts

Dipl.-Kauffrau, Systemischer Coach (zfsb/SG), Trainerin, Umsetzungsbegleiterin in Kliniken, Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Vorstand Ruhl Consulting AG, Mannheim

Literatur

Die Literatur finden Sie online unter **cne.thieme.de**.

Bibliografie

DOI <https://doi.org/10.1055/a-1199-0541>
CNE.fortbildung 2020; 13: 2–3
© Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York
ISSN 2190-3034

Klassische Ansätze der Teamentwicklung

Wege zu einer professionellen Zusammenarbeit

Elke Eberts

Im folgenden Beitrag werden Wege zu einer wertschätzenden Zusammenarbeit im Team vorgestellt. Neben der professionellen Klärung, wer welche Rolle im Team übernimmt, werden die 5 Phasen der Teambildung sowie ein effektives Steuerungsinstrument zur Teamentwicklung beschrieben.



Symbolbild/Quelle: Alexander Fischer/Thieme Gruppe

Menschen sind soziale Wesen, die sich in Beziehung und Abhängigkeit voneinander ihr Überleben sichern. In moderner Arbeitsteilung arbeiten Menschen miteinander, um wirksamer zu sein. Arbeit bildet soziale Räume und bringt Menschen miteinander in Kontakt, die sich sonst vielleicht

nie begegnen würden. Die eigene Arbeit baut auf der anderer Menschen auf und führt sie fort. Dies ist gerade in Kliniken intensiv zu erleben. *Medizin ist quasi nur in Teamarbeit denkbar.* Doch was macht ein professionelles Team aus, wie wird es gebildet und entwickelt?

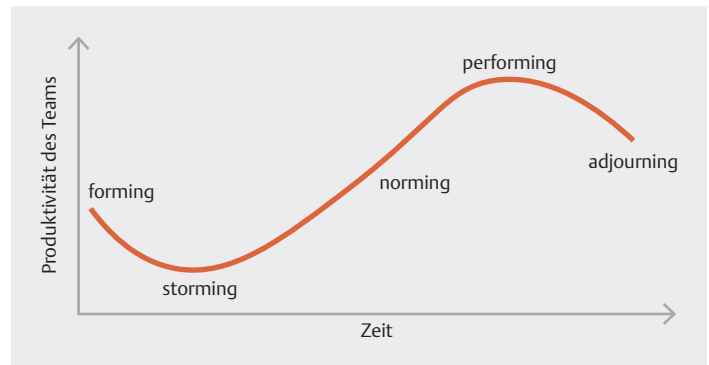
Klärung von Rollen und professionellen Beziehungen

Dazu zunächst eine kleine Zeitreise: In den 1960er Jahren setzte die Individualisierung der Arbeitswelt ein. Volvo etwa setzte schon früh dezentrale Arbeitsgruppen ein, die die Alltagsroutine beherrschten. Dies war die Geburtsstunde von Teams. Die Leitungen waren nun nicht mehr die, die über das meiste Detailwissen verfügten, sondern es bildeten sich Einheiten mit eigener Alltagslogik. Zugleich rückte dadurch die zwischenmenschliche Ebene stärker in den Vordergrund. Was zwischen den Teammitgliedern passierte, wirkte sich auch auf die Leistung aus. Das war ein neues Phänomen. Mangels eigener Modelle griff man im Management auf humanistische Konzepte der Gestalt- bzw. Systemtheorie zurück. In der Anwendung auf den Kontext von Organisationen haben diese nur einen kleinen Webfehler: In Organisationen geht es nicht um private Beziehungen. Hier geht es vielmehr um Beziehungen zwischen professionellen Rollen.

Beziehungen zwischen Rollen sind anders als Beziehungen zwischen Personen. In dem Moment, in dem man glaubt, **persönliche Beziehungen** seien wichtig für ein Team, wird ein Team „kompliziert“. Rollen und ihre Beziehungen zueinander definieren sich durch die Anforderungen der Organisation und werden durch das Verhalten der Person ausgefüllt. Die Rolle ist jedoch nicht die Person. Gerade in sozialen Berufen wie in der Klinik, die als „Berufung“ empfunden werden, liegt oft eine hohe Identifikation des Einzelnen mit seiner Rolle vor. Viele Konflikte rühren dann daher, dass nötige Strukturen für die **professionellen Rollen und ihre Abhängigkeiten voneinander bzw. ihre funktionalen Beziehungen** nicht geklärt sind. Wird das nicht reflektiert, entstehen leicht Stellvertreterkonflikte auf der Ebene der persönlichen Beziehung. Mit einem Bedürfnis nach Harmonie werden Lösungen für persönliche Beziehungsprobleme gesucht, anstatt die ungeklärten organisatorischen Prozess- und Strukturthemen zu lösen. So sind wichtige Modelle der Teamentwicklung entstanden, um dafür Strategien und Strukturen zu liefern.

Phasen der Teamentwicklung – die Teamuhr

Dass sich lose Gruppen von Kollegen – zunächst ohne gemeinsame Strategie, Struktur und Kultur – zu professionellen Teams entwickeln, ist Arbeit. Teams müssen gemacht werden und fallen nicht vom Himmel. Es braucht dazu eine Leitung, die bereits die Auswahl und die Zusammensetzung der Teams prägt und mit dem Team dann stetig eine Folge von Entwicklungsphasen durchläuft. Bruce W. Tuckman formulierte hierzu 1965 das Modell der Teamuhr mit den 4 Phasen – **Forming, Storming, Norming, Performing** – das heute ein Klassiker der Teamentwicklung ist; später hat er noch die **Adjourning**-Phase, die Phase der Auflösung des Teams, ergänzt (Tuckman 1965, Tuckman u. Jensen 1977, ► **Abb. 1**).



► **Abb. 1** Chronologische Phasen der Teamuhr nach Tuckman. (Quelle: mod. n. Tuckman 1965, Tuckman u. Jensen 1977)

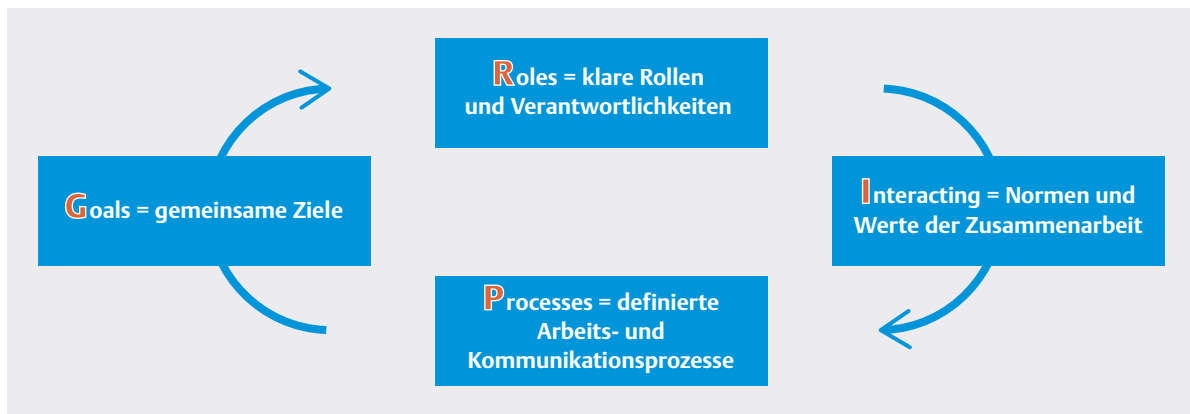
PRAXIS

Der gruppendynamische Prozess in der Teamentwicklung, wie von Tuckman beschrieben, ist immer wieder zu beobachten. Etwa in Teamsupervisionen oder in Führungsprogrammen, die eine Gruppe als Ganzes über einen mehrmonatigen Zeitraum gemeinsam durchläuft. Dementsprechend wichtig sind diese Maßnahmen in Kliniken für die Stärkung von Teams und für die Bildung von vertrauensvollen, interprofessionellen und interdisziplinären Netzwerken.

Forming (Orientierungsphase) In dieser 1. Phase konstituiert sich das Team und klärt seine Aufgaben, Regeln, Arbeitsmethoden, Informationsbedarfe und -beschaffung. Klare Vorgaben sowie Arbeitsaufträge sind nötig. Das designierte Team ist in dieser Phase durch hohe Unsicherheit geprägt. Alles ist neu, die Personen haben u. U. noch nie zusammengearbeitet und es gibt noch keine Routinen. Die Mitglieder probieren sich aus, loten Grenzen aus und konzentrieren sich darauf, eine gute Figur zu machen. Die Abhängigkeit der noch losen Gruppe von einer Leitung, die strukturiert, initiiert und entscheidet, ist hoch.

Storming (Konfrontationsphase) Kaum hat sich das Team etabliert, folgt die Storming-Phase mit Turbulenzen und Auseinandersetzungen. Es entwickeln sich polarisierende Ansichten. Meinungsverschiedenheiten werden offen ausgetragen, Konkurrenz zwischen den Mitgliedern wird deutlich, Macht- und Statusansprüche treten zutage. Die eigene Individualität wird gegen eine sich immer klarer herausbildende Struktur verteidigt. Rangordnungen werden ausgefochten und es wird immer offener um Positionen gerungen. In dieser Phase lehnt das Team alles ab, was nicht mit den eigenen Zielen übereinstimmt, v. a. formelle Kontrolle, und opponiert gern gegen die Leitung.

Unstimmigkeiten und Reibungen zu bearbeiten, kostet viel Energie, ist aber nötig, um die Phase hinter sich zu lassen.



► **Abb. 2** GRIP-Modell nach Beckhard.

Widerstand muss zum Widerspruch werden. Die Teamleitung hat in der Phase des Stormings die Aufgabe, durch gezielte Interventionen immer wieder zur Reflexion anzuregen, drohende bzw. manifestierte Konflikte zu bearbeiten und die gemeinsame Basis zu stärken.

Norming (Organisationsphase) In dieser Phase etabliert das Team seine Spielregeln und Normen. Wir-Gefühl und Zusammenhalt bilden sich aus. Widerstand gegen die Führung und Differenzen werden bereinigt. Teamwork ist durch einen offenen Austausch gekennzeichnet. Die Mitglieder akzeptieren ihre Eigenarten und öffnen sich einander. Kooperation entsteht, Vertrauen wächst. Das Team wird zur Einheit, die von den Mitgliedern zunehmend geschätzt wird. In der Arbeit am Team kann sich die Leitung zurücknehmen. Sie fördert Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Gruppe, setzt Ziele, Herausforderungen und Impulse. Ihre Aufgabe liegt vornehmlich nun darin, dem Team Bühnen zu schaffen, sich nach außen zu beweisen und Anerkennung und gemeinsame Erfolge zu erreichen.

Performing (Leistungsphase) Dann beginnt die – möglichst langanhaltende – Phase des Performings. Das Team hat ein gemeinsames Verständnis, ist im Rollenverhalten eingespielt, hat einen gemeinsamen Takt gefunden und ist zur Einheit geworden. Das Team ist optimal strukturiert, um seine Aufgaben zu erfüllen. Seine Energie wird ganz der Aufgabe gewidmet. Konstruktive Lösungen und Ziele stehen im Vordergrund. Der Leitung genügt es, den Überblick zu wahren und Feedback zu geben.

Merke

Doch auch, wenn die Phasen der Teamuhr nacheinander durchlaufen werden, tendiert die Uhr ohne Zutun stets auch wieder „zurückzulaufen“. Gerade bei einem Phasenwechsel besteht das Risiko von einem bereits erreichten Zustand zurückzufallen – und das nicht nur, wenn Mitglieder zum Team dazu stoßen oder es verlassen.

Adjourning (Teamauflösungsphase) Zuletzt hat Tuckman die Adjourning-Phase der Teamauflösung angefügt. Der Arbeitsauftrag ist – wie in der Projektarbeit – irgendwann abgeschlossen und das Team ist auf das Ende der Zusammenarbeit vorzubereiten. Es gilt, Bilanz über das Erreichte zu ziehen und auch, das Team auf ein neues Betätigungsfeld vorzubereiten, um Forming – Storming – Norming von der bestehenden Basis aus zügig zu durchlaufen und schneller wieder als Team zu performen.

Steuerungsfaktoren für die Teamentwicklung – das GRIP-Modell

Die Intelligenz eines Teams hat das Potenzial, die des Einzelnen weit zu übertreffen. Ein soziales System hat die Kraft, Neues hervorzubringen. Mitglieder eines Teams können die Grenzen der eigenen Möglichkeiten überwinden. Aufgabe der Führung ist es, den Rahmen dafür zu gestalten. Das GRIP-Modell von Richard Beckhard (1972) – teils auch GRPI genannt – gibt dazu 4 elementare Steuerungsfaktoren an die Hand: **Goals, Roles, Interaction** und **Processes** (Beckhard 1972, ► **Abb. 2**). An der Ausgestaltung dieser 4 Faktoren macht sich die Unterscheidung zwischen einer losen Gruppe und einem wirklichen Team fest.

In Krankenhäusern bestehen Teams oft innerhalb einer Berufsgruppe. Hier findet auch eine starke Identifikation der Mitarbeiter statt. In berufsübergreifenden Gruppierungen mit wechselnden Besetzungen und Rotationen hingegen findet eher wenig Engagement im Hinblick auf die Teamentwicklung statt. Alle arbeiten zwar ein Stück weit am gleichen Patienten, aber die hier genannten GRIP-Elemente kommen allenfalls in Ansätzen zum Tragen.

Goals (Ziele) Jeder Mensch hat Ziele. Doch kennen die Mitglieder eines Teams auch die gemeinsamen Ziele der Zusammenarbeit? Ziele, die keiner alleine erreichen könnte? Gemeinsame Ziele bilden die Basis eines Teams: Wel-

che Ziele sollen gemeinsam erreicht werden? Welche individuellen Ziele soll jeder Einzelne beitragen? Woran wird der Erfolg des Teams gemessen?

Roles (Rollen) Ein 2. Steuerfaktor für Teams sind klare Rollen und verteilte Verantwortlichkeiten für jedes Teammitglied. Immer wieder ist zu prüfen, ob die Rollen im Team wirksam verteilt sind. Die Frage „Wer?“ ist vor der Frage „Was?“ zu prüfen. Der Teamleiter sollte in seiner Rolle für die Auswahl und die Zusammenstellung des Teams verantwortlich sein. Er wirkt als **Integrator**. Bei interdisziplinären und -professionellen Spezialistenteams mit verschiedenen Qualifikationen und Fähigkeiten wirkt der Leiter zudem auch als **Koordinator**. Mit steigender Zahl an Mitgliedern nimmt der Aufwand für Information, Koordination und Kommunikation exponentiell zu. Der Leiter ist dafür verantwortlich, die Einzelnen nach ihren Fähigkeiten, Bedürfnissen und Zielen in passenden Rollen einzusetzen. Bei unerfahrenen Teammitgliedern wirkt er als **Mentor** und **Supervisor**, bei erfahrenen Mitgliedern ist zunehmend selbstorganisiertes Arbeiten möglich. Dann leitet das Team sich selbst und der Teamleiter beschränkt sich auf die Aufgabe eines **Moderators**.

Die Rollen der Mitglieder und die dafür benötigten Kompetenzen sollten geklärt und transparent sein. Ein Entwicklungsplan legt fest, welche Kompetenzen bei wem gestärkt werden sollen. Denn jede Rolle wird von einer Person ausgefüllt und die Rollen ordnen sich in einem lebenden System – je nachdem, wie sie faktisch ausgefüllt werden – zueinander.

Interaction (Interaktion) Die Kultur, die sich in der Art und Weise der Zusammenarbeit niederschlägt, kann nicht verordnet werden, sondern entsteht in der gelebten Interaktion. Sich dennoch immer wieder auch normativ über Spielregeln, Normen und Werte abzustimmen, ist eine gute Investition. Um ihre individuelle und gemeinsame Identität zu erkennen, brauchen Menschen Reflexion und die Kommunikation darüber. Was macht uns als Team aus? Welche gemeinsam geteilten Normen und Werte prägen uns? Wie gehen wir miteinander um? Was haben wir aneinander? Das ist die Basis tiefer Bindung, Beziehung und Vertrauen zueinander.

cesses (Prozesse) Um sein Potenzial zu entfalten, braucht das Team Regel-Prozesse mit hoher gegenseitiger Verlässlichkeit und eingespielter Routine. Es ist klärt, was wann von wem zu tun ist. Das Zusammenleben des Teams ist umso effektiver, je besser jeder Einzelne weiß, wie er zum Erfolg beitragen kann. Routinen sparen Energie, geben Halt und bilden eine Basis kontinuierlicher Verbesserung. Teammitglieder selbst sollen eine gemeinsame Vorstellung von Zusammenarbeit haben und konstruktiv und proaktiv in die Weiterentwicklung Routinen einbringen können, sich gegenseitig in ihrer Kompetenz unterstützen und auf nötige Entscheidungen hinwirken.

viel Kommunikation regelhaft und situativ stattfindet, sind Zeichen für die Lebendigkeit des Systems. Gerade durch die aktive Beteiligung der einzelnen Mitglieder an Kommunikation entstehen Identifikation und emotionale Bindung. Die Außenkommunikation kann anziehende Wirkung auf andere entfalten, wenn der Funke überträgt (Pentland 2012).

origin

Dr. rer. pol. Elke Eberts

Dipl.-Kauffrau, Systemischer Coach (zfsb/SG), Trainerin, Umsetzungsbegleiterin in Kliniken, Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Vorstand Ruhl Consulting AG, Mannheim

Literatur

Die Literatur finden Sie online auf cne.thieme.de.

Biografie

<https://doi.org/10.1055/a-1199-0559>
CNE.fortbildung 2020; 13: 4–7
© Thieme Verlag KG Stuttgart · New York
2190-3034

Verschiedenheit im Team nutzen

Wie Hindernisse und Konflikte im Team geklärt werden können

Elke Eberts

Teamarbeit ist ein gruppendynamischer Prozess, der bei unterschiedlichen aufeinandertreffenden Charakteren latent ein Konfliktpotenzial in sich birgt. Lesen Sie, wie Sie am besten mit Konflikten an Ihrem Arbeitsplatz umgehen und wie Methoden des Konfliktmanagements hier sinnvoll anzuwenden sind.



Symbolbild/Quelle: Alexander Fischer/Thieme Gruppe

Spiele der Macht aufdecken

Hierarchie definiert auch in Macht-mit-Systemen professionelle Rollenbeziehungen. Machtdynamiken sind Teil der Ordnung bzw. Unordnung in Organisationen. Gerade in formellen Machtspielen kann man sich im Team kaum entziehen. Sie laufen oft unbewusst und emotional getriggert ab. Gerade wenig reflektierte Teams sind häufig tief in Dra-

ma-Spiele verstrickt. Denn eine Eigenart sozialer Wesen ist, dass Konflikte zwischen Rollen schnell von einer sachlichen auf eine persönliche Ebene gehoben werden und dann Gift für die Zusammenarbeit werden. Anzeichen für Konflikte im Team und die damit verbundenen Spiele frühzeitig zu erkennen, zu verstehen und zu bearbeiten fordert jeden Betroffenen, v. a. aber die Führungskraft.

PRAXIS

Wie schnell findet man sich im klinischen Alltag doch mit wenigen unbedachten Gedanken oder Äußerungen mitten im Drama, z. B., wenn der Chefarzt einen cholерischen Anfall hat und sich der Kollege nur wegduckt, oder wenn die Mitarbeitervertretung der Teamleitung offen Unfähigkeit vorwirft und den Mitarbeitern ihre Rechte predigt.

Das Dramadreibeck

Um den Blick für destruktive Machtspiele zu schärfen, ist das Modell vom Dramadreibeck der Transaktionsanalyse wertvoll. Es wurde 1964 von Eric Berne in seinem Werk „Spiele der Erwachsenen“ eingeführt. Trotz zahlreicher Erweiterungen hat es bis heute nichts an Aktualität verloren, wenn es um das Verständnis von Kommunikationsstörungen geht. Mit Transaktionen meint Berne das oft automatisierte Wechselspiel von Reiz und Reaktion in der Kommunikation, das den inneren Zustand der Akteure und ihrer Beziehungen transportiert. Unerwartete Transaktionen führen leicht zu Reibung. Der Einzelne ist verletzt, Verantwortung für die Klärung und den Erhalt der Einheit wird aufgegeben und die Dramaspiele beginnen.

Das Dramadreibeck beschreibt die nun folgende Dynamik eines Gesprächsablaufs, in dem die Teilnehmer sich in 3 wechselnden Rollen – ähnlich einem Drama im Theater – wiederfinden: Kläger oder Täter, Retter, Opfer. Die Dramaturgie zu durchschauen, ist nützlich, um die Akteure für das ablaufende Drama zu sensibilisieren und um ihnen Wege zum Ausstieg aufzuzeigen.

- **Der Verfolger/(An-)Kläger** kritisiert gerne abwertend und klagt (an) – offen oder hinterrücks – mit Vorwürfen und Zurechtweisungen.
- **Das Opfer** fühlt sich hilflos, abhängig und gibt seine Verantwortung ab. So ruft es bewusst oder unbewusst den Retter um Hilfe und reizt den Verfolger.
- **Der Retter** eilt dem Opfer zu Hilfe und übernimmt dessen Verantwortung. Er lässt sich triangulieren, d. h. er wird als 3. Partei in die Zweierbeziehung miteinbezogen, macht das System von sich abhängig und stabilisiert so den Konflikt und die Fronten weiter.

Im Drama werden Schuld und Verantwortungen hin- und hergeschoben. Das sachliche Problem gerät aus dem Blick. Wer erst einmal in den Rollen gefangen ist, kann nicht heraus und findet keine Lösung. Im Konflikt bestätigt sich doch am Ende jeder selbst seine Sicht, Rolle und Bedeutung. Gerade Stress provoziert Überdramatisierung und emotionale Reaktionen. Nichtstun und dem Drama seinen Lauf zu lassen, ist daher fatal. Ist das Spiel im Dramadreibeck aufgedeckt und haben sich die Akteure in einer der Rollen im Dramadreibeck erkannt, dann können sie sich von ihren Bewertungen und Verurteilungen bewusst lösen

und wieder Verbindung zu den gegenseitigen Bedürfnissen herstellen.

Wege aus dem Drama Der **Verfolger** kann sein Talent zur kritischen Reflexion nutzen, um Missstände sachlich-konstruktiv anzusprechen. Sich in Empathie zu üben und die Position des anderen einzunehmen, kann helfen. Auch das **Opfer** kann bewusst aus seiner Rolle austreten. Als Rat- und Hilfesuchender wird es selbst aktiv, nimmt Verantwortung zu sich und findet zur eigenen Kraft und Stärke. Lässt der **Retter** die Verantwortung beim Gegenüber, kann er ein wertvoller Unterstützer werden. Fragen wie „Was kann ich für Sie tun?“ helfen, um den Retter-Modus zu stoppen und unerwünschte Hilfe zu vermeiden. Solange der Retter das Opfer stützt, muss sich das Opfer nicht ändern und findet nicht in seine eigene Kraft. Da der Retter dazu neigt, eigene Bedürfnisse hinten an zu stellen, ist auch die Frage: „Was brauche ich?“ nützlich.

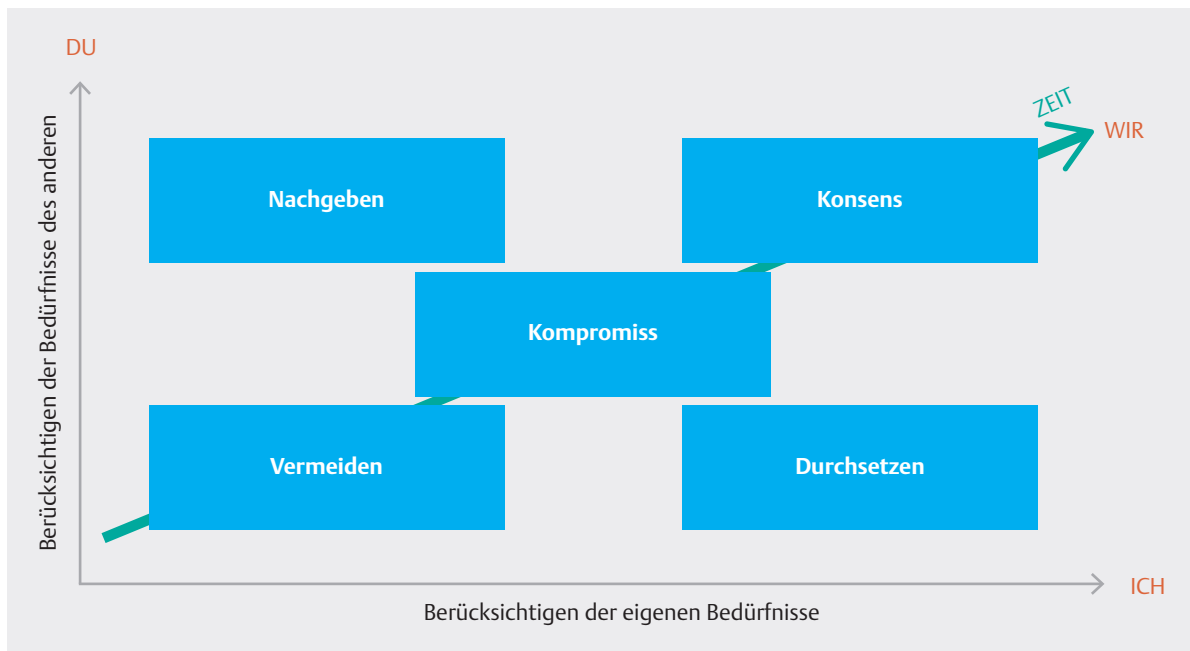
Für den Ausstieg aus Dramas braucht es Reife, Achtsamkeit und Intervention der Leitung – aber nicht nur ihre. Werden Bedürfnisse von Rollen als gleichwertig anerkannt und wird die eigene Rolle stimmig, präsent und überzeugend verkörpert, dann lassen sich Irritationen im Team am besten im Keim begegnen. So wird die Einheit bewahrt, ohne dass Einheitlichkeit meint. Verschiedenheit muss verbunden, Vielfalt bewusst anerkannt und geschätzt werden.

Bedürfnisse auf der Sachebene ausgleichen

In Teams entstehen schnell Meinungsverschiedenheiten und Missverständnisse. Sie entwickeln sich zum Konflikt, wenn unvereinbar scheinende Wege, Interessen, Ziele, Werte usw. mit emotionalen Verletzungen der Beziehung einhergehen. Wenn es Menschen dabei um Wesentliches geht, ist dies oft von starken Gefühlen, z. B. Wut, begleitet, die darauf hinweisen, dass die Bedürfnisse von Betroffenen verletzt sind. Reibungen und Konflikte sind normale Phänomene zwischen Menschen und kommen in jedem Team früher oder später vor. Zum Schutz sozialer Systeme sind drohende oder bestehende Konflikte im System stets zu bearbeiten, denn es ist eine Illusion, sie könnten von alleine wieder verschwinden oder sich herauswachsen.

PRAXIS

Wie schnell nimmt man etwa im Team einfach hin, dass die Mitarbeiterinnen X und Y nicht zusammen in einer Schicht arbeiten können? Oder dass Kollegen hinterrum übereinander, aber nicht miteinander reden? Wie schnell schauen wir weg, wenn Menschen sich nicht mehr grüßen oder zynische Bemerkungen übereinander machen?



► **Abb. 1** Verhaltensmodus im Konflikt nach dem Thomas-Kilmann-Modell.

Faktisch wird Konflikten oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt – bis größere Schäden nicht mehr vermeidbar sind. Wenn Teams dagegen lernen, offen mit Konflikten umzugehen und diese zu klären, dann fördert das die Weiterentwicklung der inneren Einheit. Konflikte sind also per se nichts Schlechtes. Sie sind einfach zu bearbeiten – bevor sie eskalieren und tiefe Wunden aufreißen. Die Klärung von Konflikten im Team ist eine Kernaufgabe der Führung, sie liegt aber genauso in der Verantwortung jedes Teammitglieds.

Thomas-Kilmann-Modell Mit diesem Modell (► **Abb. 1**) wird das natürliche Verhalten einer Person in Konflikten in 2 Dimensionen bewertet: inwieweit sie ihre eigenen Bedürfnisse durchsetzt und inwieweit sie die Anliegen der anderen Person berücksichtigt. In diesem Raum ergeben sich 5 Verhaltensmodi in Konflikten (angelehnt an Kenneth 1976).

Diversität, die im entspannten Zustand als Bereicherung im Team empfunden wird, wird unter Stress und Überforderung zu einer Quelle von Konflikten. Die Toleranz für Andersartigkeit sinkt gerade dann radikal, wenn die Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit im Team besonders nötig wäre. Der eine tendiert dann zum Nachgeben, der andere zum Durchsetzen. Der eine zum Aus-dem-Weg-Gehen, der andere zum Kompromiss.

PRAXIS

Gerade die überhöhten Krankheits- und Fluktuationsquoten weisen heute in Kliniken auf wenig zielführende Konfliktlösungsstrategien. Sie sind oft ignorierte Anzeichen für anhaltende physische oder psychische Überforderungen, fehlende Abgrenzungs- und Lösungsmöglichkeiten und Kapitulation.

Wenn Geben und Nehmen sich nicht die Waage halten oder gar nicht mehr stattfinden, trägt die persönliche Beziehung auf Dauer Verletzungen davon. Wenn die Bedürfnisse aller Seiten berücksichtigt und Kooperationen gefördert werden sollen, dann kosten die Lösungssuche v. a. eins: Zeit und Ressourcen. Ohne dieses Invest ist eine nachhaltige Konfliktklärung dauerhaft nicht möglich und eine Chance auf gemeinsame Weiterentwicklung als Team wird vertan.

Merke

Dass Teams nachhaltig funktionieren, bedarf fortlaufender Beziehungspflege – gerade auch dann, wenn es beginnt, sich zu reiben.

Das Harvard-Konzept

Das legendäre Harvard-Konzept greift mit seiner Idee des Win-Win-Ansatzes die Option der Konsensfindung auf. Es hat die Verhandlungs- und Konfliktlösungsstrategie seit den 1980ern wie kein anderes Konzept geprägt. Es beinhaltet 5 zentrale Prinzipien (Fisher, Ury et al. 2013):

1. Trennung von Sach- und Beziehungsebene
2. Klären von Bedürfnissen statt Strategien der Beteiligten
3. Erweiterung von Lösungsoptionen im Bedürfnisraum

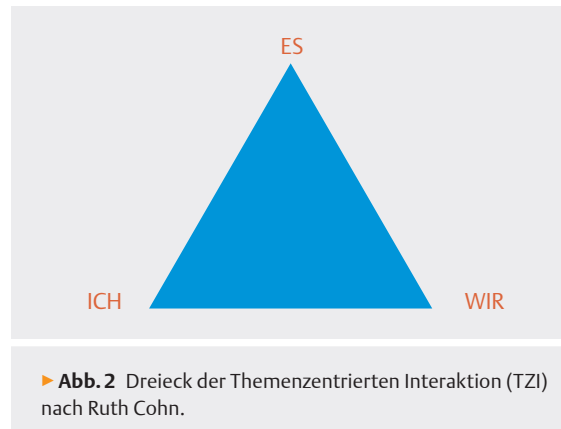
4. Objektivierete Bewertung der Lösungsoptionen
5. Durch die Option der Wahl eine Verbesserung gegenüber dem Status Quo erzielen

Die Lösung soll also auf der Sachebene gefunden werden, indem sich die Kontrahenten von ihren Positionen lösen und sachlich über ihre eigentlichen Bedürfnisse reden. Wenn hinter einer Meinungsverschiedenheit sachliche Differenzen (über ein gemeinsames „Es“ der Themenzentrierten Interaktion nach Ruth Cohn, ► **Abb. 2**) stehen, sind hiermit nachhaltige Lösungen denkbar. Wurde bei emotional aufgeladenen Konflikten die persönliche Beziehungsebene jedoch bereits verletzt (wodurch das „Ich“ und „Du“ nicht mehr in einem „Wir“ aufgeht), dann greift das Harvard-Konzept aber zu kurz. Im Gegenteil: Wird ein Konflikt dann vorrangig auf der sachlichen Ebene ausgetragen und gelöst, dann trägt das zur weiteren Eskalation bei, wenn eine Verletzung der Beziehungsebene nicht zuerst gesehen und geheilt wird. Hier geht es um die Arbeit an der Beziehung, um diese auf Dauer zu bewahren. In diesem Stadium kann das Harvard-Konzept mit seinen (vor-)schnellen Lösungen einen Burgfrieden herstellen, ist aber als Moderationsinstrument wenig zielführend, da es nicht vorsieht, die Verletzungen aufzuarbeiten. Die gemeinsame Verbindung verliert sich weiter. Es wird eine Sachlösung verhandelt, der Konflikt dabei aber nicht gelöst.

Konfliktdynamik auf der Beziehungsebene erkennen

Menschen sind in der Lage, zu wohl jedem Aspekt in ihrem Leben eine starke Identifikation zu entwickeln und ihn mit Bedeutung zu füllen. Wird das eigene Identitätsgefühl verletzt, sind Spaltungen und Probleme auf der Beziehungsebene vorprogrammiert (Shapiro 2018). Emotionen lassen sich nicht lösen. Verärgerung und Demütigungen werden nicht einfach vergessen. Konfliktparteien lassen sich dann schnell von Emotionen treiben und verlieren im Affekt jede Reflexions- und Kritikfähigkeit. In einer Art Trance-Zustand glauben die Konfliktpartner blind ihren Gedanken und Gefühlen und folgen dem Sog des Konflikts in eine Negativspirale. Am Konfliktpartner wird nichts Gutes mehr gesehen, Vertrauen und Kooperation gehen verloren. Die eigene Identität wird notfalls bis zum Äußersten durch Ab- und Ausgrenzung verteidigt.

Emotional aufgeladene Friktionen im Team brauchen daher ein Bewusstsein für das Wesen des Beziehungskonflikts und den Willen, ihn zu lösen und die Beziehung zu heilen. Durch Aussitzen und Ausblenden ist keine Lösung aus dem Konflikt möglich. Auch nicht zwischen Rollen in der Organisation. Im Gegenteil – Groll bleibt, der Konflikt entwickelt sich destruktiv weiter und zerstört im schlimmsten Fall das Team. Konstruktive Konfliktlösungen und das Wiederherstellen der Beziehung müssen aktiv gewollt sein. Je später damit begonnen wird, den Konflikt



zu klären und zu überwinden, umso tiefer sind die Gräben. Wird zu spät angesetzt, die Beziehung zu versöhnen, erweist sich leider Trennung oft als letzte Option, damit ein Neubeginn für alle Seiten möglich wird.

Konfliktstufen nach Glasl

Um die eskalierende Dynamik unbearbeiteter Konflikte zu veranschaulichen, hat Friedrich Glasl (1980) den typischen Verlauf als Abwärtstreppe mit 9 Konfliktstufen bis zum gemeinsamen Sturz in den Abgrund modelliert. Diese zeigt, wie wichtig eine frühzeitige Konfliktmoderation bereits bei den ersten Anzeichen eines Konflikts für das Funktionieren von Teams ist.

Ebene 1 umfasst die Stufen:

1. *Verhärtung*
2. *Polarisierung*
3. *Taten statt Worte*

Hier ist ein Dialog noch möglich und der Konfliktausstieg auf Ebene der Sachlösung denkbar. Emotionale Irritationen können ausgeräumt werden.

Ebene 2 beinhaltet die Stufen:

4. *Sorge um Image und Koalition*
5. *Denunzierungen*
6. *Drohungen*

Hier geht es bereits darum, emotional zu gewinnen, um den anderen zu besiegen. Direkte Kommunikation und ein Ausstieg aus der Teufelsspirale werden emotional zunehmend weniger möglich. Konfliktklärung muss an den erfolgten Verletzungen ansetzen.

PRAXIS

Muster wiederholen sich im Konfliktverlauf: Kommunikation bricht ab. Klärende Fragen bleiben aus. Menschen kuscheln, um Ruhe zu haben. Teamwork und konstruktive Zusammenarbeit verebben. Vorgesetzte verstärken die Kontrolle. Die angespannte

Stimmung überträgt sich auf Außenstehende. Den Beteiligten wird klar, dass sie in einem Konflikt feststecken. Man sucht sich Verbündete, macht die andere Seite schlecht. Hält sich dabei auch immer weniger vor Patienten zurück. Die Kommunikation wird immer härter, ggf. kommt es zu emotionalen Ausbrüchen. Vielleicht erzeugt der steigende Stress auch Risiken und Fehler. Sicherheit und Vertrauen gehen verloren. Mit eigenen Mitteln ist der Konflikt kaum mehr zu lösen. Häufig sind es Dritte, die Zeugen der Vorgänge werden und eine Konfliktmoderation initiieren.

Ebene 3 Auf der höchsten Eskalationsstufe übernimmt offener Hass die Führung. Der Betroffene nimmt in Kauf, sich selbst zu schaden. Es geht nur noch darum, den anderen zu bekämpfen. Das geht von
 7. *isolierten Vernichtungsschlägen*, über
 8. *Zersplitterung* und endet, wenn nicht gestoppt,
 9. *gemeinsam im Abgrund*.

Die Konfliktparteien sind aus eigener Kraft zu keiner Lösung mehr imstande und benötigen einen Machteingriff von außen (Glasl 1980).

Sobald die Beziehung verletzt und ein Konflikt ausgebrochen ist, setzt sich eine emotionale Konfliktodynamik in Gang. Die Signale dafür werden sukzessive immer deutlicher. Für die Konfliktklärung ist es nötig, sich klar zu machen, auf welcher Eskalationsstufe welche Seite steht. Je tiefer und komplexer die Verletzungen und je weiter die Dynamik schon in Gang ist, umso mehr Zeit benötigt die Klärung, um zu Heilung und nachhaltiger Lösung zu führen. Ohne bewusste Intervention ist den Beteiligten eine Rückkehr zu höheren Stufen nicht möglich und auch bei temporär ruhenden Konflikten ist jederzeit ein Wiedereinstieg auf der letzten Konfliktstufe vorprogrammiert.

Durch Inaktivität kann man sich dem Konflikt auch nicht entziehen. Der Abbruch der offenen Kommunikation zeigt den manifestierten Konflikt. „Harmoniekulturen“, in denen keine konstruktive Diskussion möglich ist, schneiden sich so von ihrer natürlichen Weiterentwicklung ab und entfalten ihr Potenzial immer weniger. Unter Stress und Überforderung ist die Fassade der Harmonie kaum noch aufrechtzuerhalten.

Wo Konfliktklärung nicht trainiert ist, ist die übliche Lösungsstrategie, sich Auseinandersetzungen zu entziehen. Hier sind vorsichtige Interventionen nötig, damit Angestautes nicht abrupt ausbricht und der Konflikt nicht von heftiger Wut begleitet weiter eskaliert. Die bewusste Intervention in das emotional ablaufende Reiz-Reaktions-Schema ist der einzige Weg des Ausstiegs.

Bedürfnisse auf Beziehungsebene klären

Nach dem Erkennen von konfliktbehaftetem Verhalten und mit dem geäußerten Willen der Beteiligten, sich auf die Konfliktklärung einzulassen, stellt sich die Frage des „Wie“? So wie eine offene Wunde zu reinigen ist, ist zur Konfliktklärung auch die emotionale Verletzung zu versorgen, damit sie heilen kann. Eine vorschnelle Lösung ist selten nachhaltig. Wie ist es so weit gekommen? Wie geht es mir? Der emotionale Schmerz, die verletzten Bedürfnisse müssen angenommen und betrachtet werden, damit sie sich auflösen können. Zu jeder Konfliktklärung gehört zunächst die **Bedürfnisklärung auch jenseits der Sachebene**. Ist der Konflikt in einem recht überhitzten oder versteinerten Stadium, dann sind weitere Vorarbeiten zur Konfliktklärung nötig, um zunächst eine vernünftige Kommunikationsebene wiederherzustellen.

GFK-Modell der Konfliktklärung

Abraham Maslow ist es anzurechnen, wesentliche universelle, überkulturell identische menschliche Bedürfnisse aufgezeigt und sie positiv als Triebfedern des Menschen bewertet zu haben – entweder um Unzufriedenheit zu reduzieren oder um zu höherer Energie und tieferem Glück zu gelangen (siehe hierzu den Beitrag „Motivationstheorie nach Maslow“ auf cne.thieme.de).

Marshall B. Rosenberg, der Begründer der Gewaltfreien Kommunikation (GFK), war es, der (erfüllte und unerfüllte) Bedürfnisse zudem – in Fortführung der Gedanken von Carl Rogers wiederum – als Wurzel aller (angenehmen und unangenehmen) Gefühle und sonstiger Ausdrucksarten des Unbewussten deklarierte. Rosenberg sah in der Klärung der Bedürfnisse den Schlüssel zur Konfliktklärung. Wenn es gelänge, unangenehme Gefühle nicht von sich wegzuschieben und die Schuld und Verantwortung für sie nicht jemand anderen zu geben, sondern eine Verbindung zwischen den unangenehmen Gefühlen und den unerfüllten eigenen Bedürfnissen herzustellen, sei das Wesentliche bewältigt. Dann ließen sich gemeinsam Strategien finden, die Bedürfnisse aller zu erfüllen. Dann sei ein Ende der gegenseitigen Verletzungen möglich.

Gewaltfreie Kommunikation durch Bedürfnisklärung ist damit in erster Linie eine Haltung, die dem Frieden dient. Zur Umsetzung hat Rosenberg ein **Kommunikationsmodell in 4 Schritten („BGBB“)** entwickelt und eingesetzt (► **Abb. 3**):

PRAXIS

Das klinische Umfeld ist für Alltagskonflikte anfällig. Pflegende sind häufig zur Gewaltprävention und Deeskalation in der Anwendung der 4 Schritte der GFK geschult. Daher ist es umso erstaunlicher:

	Schritt	Gewaltfrei kommunizieren	Beispiel	Unterscheiden
B	Beobachtung	Was konkret stört mich?	„Herr M., Sie haben mich gerade das 3. Mal unterbrochen.“	statt (Ab-)Wertung/ Interpretation
G	Gefühl	Was löst das bei mir aus?	„Es ärgert mich, wenn ich nicht aussprechen kann.“	statt Vorwurf/ Schuldzuweisung
B	Bedürfnis	Worum geht es mir dabei grundsätzlich?	„Es ist mir wichtig, respektvoll aufeinander einzugehen.“	statt Positionen/ Strategien
B	Bitte	Was könnte der andere hierzu jetzt für mich tun?	„Würden Sie mich aussprechen lassen und mir zuhören?“	statt Forderungen

► **Abb. 3** Die 4 Schritte der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) nach Marshall B. Rosenberg.

Selbst, wenn die GFK im Umgang mit den Patienten gelebt und umgesetzt wird – bei eigener Betroffenheit sieht die Welt dann ganz anders aus. Entsprechende Kommunikationsschulungen für klinische Teams zur Prävention von Konflikteskalationen werden nach unserer Erfahrung kaum von Kliniken wahrgenommen, wenn sie nicht zufällig für die Gestaltung von Jahresklausurtagungen mit dem Team zum Thema werden.

Im **1. Schritt** geht es darum, einander zunächst die eigenen Wahrnehmungen bzw. Beobachtungen objektiviert, also ohne eine Wertung nachvollziehbar zu vermitteln.

Im **2. Schritt** sind dann die emotionalen Wirkungen mitzuteilen, ohne in eine Position von Dominanz und Schuldzuweisung zu gehen. Und ohne sich in eine Macht-unterposition zu manövrieren und den anderen für die ausgelösten eigenen Gefühle verantwortlich zu machen. Allzu leicht werden im Konflikt „Gefühle“ mit Gedanken dahinter verwechselt und drücken dann Vorwürfe und implizite Erwartungen aus. Etwa in Aussagen wie „Ich fühle mich, als ob (ich dein Fußballtreter wäre)“ oder „Ich bin traurig, dass (du mir nicht zuhörst)“. Das drückt keine Gefühle aus, wie es mir von innen heraus geht. Indem man den anderen für seine Gefühle verantwortlich macht, geht man aus seiner eigenen Kraft und verliert die Verbindung zu sich selbst. Man verfällt stattdessen in die Opfer- oder Anklägerrolle.

Echte Gefühle weisen auf tiefe Bedürfnisse, die es im **3. Schritt** zu eruieren gilt. Auf Basis der geklärten Bedürf-

nisse können im abschließenden **4. Schritt** offene Bitten ausgesprochen werden, wie der andere zur Befriedigung meiner Bedürfnisse beitragen könnte – ohne dies implizit von ihm zu fordern. Die Bedürfnisse machen also die Bitten erst nachvollziehbar. Die GFK kennt dabei 3 Arten von Bitten:

- **Handlungsbitte** um ein Tun oder Unterlassen, etwa Bitten um inhaltliches Feedback
- **Verständnisbitte** um die Wiedergabe des Verstandenen in eigenen Worten
- **Beziehungsbitte** um die Beschreibung der Wirkung des Gesagten, um zu erfahren, wie es dem Gegenüber mit dem Gesagten geht

Rhetorische Kniffe helfen zur Klärung wenig. Es geht darum, sich in seinen Bedürfnissen wahrgenommen zu fühlen. Empathie und Zuwendung werden möglich, wenn man sich über die Gefühle und die dahinter verborgenen Bedürfnisse anderer bewusst wird und für deren Befriedigung die eigenen auch einmal kurzzeitig hinten anstellen kann. Haben die Beteiligten verstanden, was sie beitragen können, um ihre gegenseitigen Bedürfnisse zu befriedigen, dann werden neue Wege des Miteinanders möglich.

Emotionen im Team lenken

Das Team prägt seine Mitglieder und liefert ihnen Erfahrungen und Freude, aber auch Schmerz und Enttäuschungen. Sinnvoll ist für jeden, sich über die eigenen Erwartungen klar zu werden und seine angenehmen und unangenehmen Gefühle – getrennt – anzuschauen. Dann können die guten Gefühle fokussiert und so gestärkt werden, so dass die negativen weniger ins Gewicht fallen oder ver-

► Tab. 1 Phasen der Konfliktmoderation.

Fokus	Phase	Umsetzung
	Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatorisches vorbereiten. • Bei heißen und kalten Konflikten: Vortreffen mit beiden Seiten.
Problemfokus	Eröffnung	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch eröffnen und rahmen durch den Moderator. • Spielregeln festlegen.
	Differenzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Probleme abwechselnd im indirekten Dialog auf den Tisch bringen. • Der anderen Seite aktiv zuhören, sich dem Dissens stellen.
	Pause	Bedürfnisse zusammenfassen, Reflexion im Prozess durch den Moderator anstoßen.
Lösungsfokus	Integration	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsam Lösungen und Vereinbarungen für die Zukunft erarbeiten. • Entschuldigungen, Versöhnungsgesten, den Konsens annehmen.
	Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Blick auf den Prozess durch Moderator lenken. • Nächste Schritte festlegen.
	Nachsorge	<ul style="list-style-type: none"> • Check-up-Termine vereinbaren.

Quelle: eigene Darstellung

schwinden. Ein stetiges Verdrängen der Negativbilanz aber lässt ein Team früher oder später bröckeln und ist keine Option. Hier sind häufig die Hilflosigkeit und Ohnmacht zu Kommunikation und Veränderung verborgen.

Konfliktmoderation

In diesem Prozess bietet eine Konfliktmoderation (► Tab. 1) eine nötige Entlastung der Beteiligten. Sie schafft einen geschützten Rahmen, in dem die Gefühle ehrlich reflektiert werden können. Dies ist auf Dauer hilfreicher als nach außen hin eine Fassade aufrechtzuerhalten. Wer sich und seine Gefühle annimmt, der kann auch dem anderen menschlicher begegnen.

Merke

Emotionen sind die bewegenden Kräfte hinter allem sozialen Leben. Sie erfüllen einen motivativen Zweck. Es gilt, sich ihrer bewusst zu werden.

Gefühle, Gedanken und Verhalten sind wechselseitig voneinander abhängig (Ciompi u. Endert 2011). Sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene. Es ist die Energie der Emotionen, die die Brücke vom Denken zum Handeln schlägt. Ob Emotionen konstruktiv oder destruktiv wirken, ist eine Frage des rechten Maßes – gerade auch auf kollektiver Ebene. Bei gleich gerichteten Emotionen in einem Team entstehen gewaltige kollektive Kräfte. Die Verstärker- und Resonanzmechanismen bewirken hypnoseähnlich emotionale Ansteckung. Im Team lässt sich dann ein Einzelner noch leichter von Gefühlen verleiten und verliert im Affekt seine individuelle Reflexions- und Kritikfähigkeit. So reagieren soziale Systeme sehr sensibel auf emotionale Trigger, um ihre Identität und ihren Selbstwert zu erhalten. Teams können so zu Pulverfässern werden, die jederzeit explodieren und auseinanderfallen können.

Einem Team gegenüber ist es darum eine professionelle Verantwortung, stets konstruktiv zu bleiben und selbstreguliert keine destruktiven Gedanken, Gefühle und Handlungen zuzulassen. Das Verdrängen von Konflikten und Verletzungen in der Beziehung ist dafür auf Dauer keine Option. Stattdessen gibt es nur den Weg: seine Erfahrungen mitfühlend anzusehen, anzuerkennen und aufzuarbeiten. Um Konflikte zu klären, gilt es daher, Gefühle erst einmal ins Bewusstsein zu bringen, sie als Hinweise anzunehmen und anzuerkennen, wie sie sind, um sie gelöst ziehen lassen zu können.

Phasen der Konfliktmoderation

In der Konfliktmoderation ist daher eine gründliche, oft schmerzhaft **Differenzierungsphase** nötig, in der die Probleme in der Tiefe ausgeleuchtet werden. Die systemische Haltung sagt dazu, dass der Schlüssel zur Lösung im Problem selbst zu finden ist. Wenn das Wesentliche dann erst einmal geklärt ist, geht es im weiteren Prozess auf einmal schnell. Wenn man sich emotional eingelassen hat, Gefühle anerkannt und positiv konnotiert hat, ist die Basis gelegt. Der andere kann wieder akzeptiert werden, wie er ist. Erst an diesem Punkt angekommen, darf zur **Integrationsphase** in der Konfliktklärung übergegangen werden, in der gemeinsame Lösungen erarbeitet werden und Schritt für Schritt der offene direkte Dialog der Betroffenen wieder möglich wird.

Versöhnungsarbeit leisten

Manchmal sind im Zuge individueller und kollektiver Konflikteskalation tiefe emotionale Verletzungen entstanden. Um alte Verletzungen nicht nur zu beschauen, sondern auch im Frieden loslassen zu können, ist tiefe Versöhnungsarbeit nötig. Menschen haben sich Schutzschilde angelegt, die sie voreinander ablegen müssen.

Ein Prozess, in dem die Arbeit mit Zeit und Geduld eine große Rolle spielt.

Restaurative Dialoge

Bei den sogenannten, von Nelson Mandela in Südafrika nach dem Ende der Apartheid geförderten restaurativen Dialogen handelt es sich um Versöhnungs- und Wiederherstellungsdialoge, in der Regel zwischen Täter und Opfer. Diese formgebundenen Dialoge schaffen Zeit und einen Schutzraum, in dem Kommunikation zur Aufarbeitung von Verletzungen eine heilende Kraft für Täter und Opfer – oder besser: für Ausüben und Empfänger von verletzenden Handlungen – entfalten kann. Mit jeder Person lässt sich Mitgefühl entwickeln auch wenn ihr Verhalten zutiefst abgelehnt wird – sobald die Bedürfnisse erkannt werden, die sich die Person mit ihrem Tun erfüllen wollte. Auf dieser Basis kann sich ein neues Verständnis füreinander entwickeln. Wird begonnen, sich gegenseitig präsent und aktiv zuzuhören, beginnt Veränderung.

Es ist schön zu sehen, welche Möglichkeiten die transformative Kraft eines echten Dialogs zwischen Menschen bereithält. Durch den transportierten Respekt kann neues Vertrauen entstehen, das die Basis für alles Weitere ist. Wenn Menschen sich mit ihren Verletzungen und Bedürfnissen verstanden fühlen, kann eine neue Verbindung geschaffen werden. Es geht ums Aussprechen, Zugehört- und Anerkannt-bekommen, was an Schmerz da ist. Um Heilung, Versöhnung, Wiederherstellen von Gerechtigkeit durch einen (Täter-Opfer-)Ausgleich, um Vergeben und Verzeihen.

Merke

Sich selbst und anderen mit Verständnis und Umsicht zu begegnen und einander zu verzeihen, schafft Bedingungen für Heilung, die mit Zeit und Geduld im Prozess folgt. Dazu ist es nötig, nicht in Schmerz und Trauer feststecken zu bleiben, Rache und die Vergangenheit hinter sich zu lassen, das Täter- und Opfersein zu beenden, nicht weiter zu verletzen und sich verletzen zu lassen. Sich selbst von negativen Emotionen und Gedanken zu befreien, füllt den erschöpften Energieakku wieder auf.

Umsetzung In den Dialogen werden bewusst die 3 verschiedenen Arten der Bitten eingesetzt. Immer wieder wird durch die Antwort auf **Verständnisbitten** resümiert, was vom Anderen verstanden wurde und durch die Antwort auf **Beziehungsbitten** geäußert, wie es einem damit geht und ob es das ist, was der Sprecher jeweils gehört haben wollte. Am Ende kommen die **Handlungsbitten** ins Spiel. Es werden einander Zeichen der Versöhnung angeboten. Die Zeit des Konfliktes ist eine Zeit emotionaler Entfremdung, in der man – mit oft unbeholfenen Mitteln – durch die Auseinandersetzung geht. Die Chance der Restaurative Dialogues ist es, in der Aufarbeitung am Ende ein tieferes Verständnis füreinander zu gewinnen und den

gemeinsamen Frieden zu schützen. Eine Beziehung wie vorher wird es nicht mehr geben. Wenn aber der Prozess gelingt, ist danach eine neue Beziehung auf einer neuen Bewusstseinsstufe möglich. Mit mehr Bewusstsein für die eigenen Grenzen und Ressourcen und damit auch mit dem bewussten Bekenntnis zueinander: Du bist es mir wert.

Friktionen bewusst an der Wurzel begegnen

Die beste Art der Konfliktprävention ist es, respektvolles Verhalten im Arbeitsalltag in Kliniken zu fördern (Leape et al. 2012). Typische Verhaltensmuster in Dominanzsystemen, die Selbstwertgefühle verletzen, provozieren auf lange Sicht unkontrollierbare Reaktionen. Deshalb sollte man in Macht-mit-Systemen respektlosem Verhalten im Kleinen und Großen aktiv begegnen. Respektloses Verhalten gedeiht, wo es toleriert und gestützt wird. Muster gibt es viele in Kliniken zu beobachten, z. B.:

- Erniedrigung in Hierarchien, indem Führungen sich respektlos in der Kommunikation über andere stellen und sich via Position und Status durchsetzen
- Geringachtung bzw. Übergehen von „niedriger gestellten“ Berufsgruppen
- Privilegien in der Form, dass sich Einzelne zu Lasten anderer nicht an die Regeln halten

Respekt in einem Macht-mit-System braucht die gegenseitige Anerkennung von Grenzen und Bedürfnissen. Es gilt, Maß zu halten im Anspruch auf die eigene Wahrheit. Je früher also Verhaltenskorrekturen im Alltag beginnen, mit desto kleineren Gesten und feineren Interventionen sind sie korrigierbar, da Emotionen noch nicht die Oberhand gewonnen haben. Es gilt konsequent jeder Respektlosigkeit zu begegnen und so ein Umfeld des Respekts zu schaffen.

INFO

Das konkrete Vorgehensmodell – Benennen und Eliminieren von akuten Problemen, Entwicklung und Implementierung eines Verhaltenskodex inklusive Eskalationsmechanismen – ist hier zusammengefasst: [https://www.krankenhausberater.de/impuls/news/kultur-von-respekt-fueinander/](https://www.krankenhausberater.de/impuls/news/kultur-von-respekt-fueeinander/).

Verbindliche Regeln und Prozesse zum Umgang mit Fehlverhalten stärken den Weg zu einer Kultur von Respekt. Ziel ist, ein Umfeld zu schaffen, in dem unangemessenes und despektierliches Verhalten erst gar keinen Platz findet.

Zum Abschluss: Wie der Flow im eingespielten Team gelingt

Die Zusammenhänge von Bedürfnissen, Macht und Motivation sind nirgends stärker als im Umfeld von Teams zu erleben. Gelingt es ihnen, in einen gemeinsamen Fluss, einen gemeinsamen Takt, zu kommen, dann erleben die Teammitglieder eine Energie, die sie immer wieder erleben wollen. Motivation pur. In solchen magischen Flow-Momenten zeigt sich, wie ein Team mehr sein kann als die Summe seiner Teile (► **Abb. 4**). Wenn Zusammenarbeit in einem Team wie von selbst gelingt und richtig in den Flow kommt, werden Hochgefühle erlebt und mit ihnen Hoffnungen verknüpft, die ein Einzelner so nicht empfinden kann.

PRAXIS

Wenn alles Hand in Hand gelaufen ist, man sich aufeinander verlassen kann und damit den Patienten aus einer kritischen Situation holen konnte, weiß man es mit einem Schlag: Warum man, was und wo arbeitet.

Misstände im Team potenzieren sich umgekehrt sofort in ihren Auswirkungen. Konflikte etwa wirken sich direkt auf die Arbeitsergebnisse aus. Nicht umsonst ist häufig der Vorwurf zu hören, Teams lösen Probleme, die es ohne sie nicht gäbe.

Anliegen des vorliegenden Beitrages war es, in der Betrachtung der klassischen Modelle der Teamentwicklung und der Handlungsansätze zur Konfliktklärung, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie elementar es ist, dass Menschen – Teammitglieder ebenso wie die Teamleitungen – Bedürfnisse artikulieren und Verantwortung für die Klärung von Reibungen oder gar Verletzungen in der Zusammenarbeit übernehmen. Gerade unter den Axiomen einer neuen Zeit mit selbstorganisierten Teams in Macht-mit-Systemen bedarf es der Fähigkeit, Bedürfnisse und Beziehungen klären zu können. Dazu braucht es den reflektierten Willen der Einzelnen, mit anderen zusammenzuwirken, in Konflikten gemeinsam auf konstruktive Lösungen hinzuarbeiten, statt stur auf dem eigenen Standpunkt zu beharren und sich zu versperren.

Merke

Alles was Zusammenarbeit fördert, ohne die Verschiedenheit der Individuen aufzugeben, fördert die Teamfähigkeit. Grundlegende Unterschiede und Gemeinsamkeiten, inklusive der eigenen Stärken und Schwächen, zu erkennen, anzuerkennen und zu nutzen braucht Reife, Reflexionsvermögen, Kommunikation, Rücksichtnahme und Konfliktlösungskompetenz. Wer ein Wir schafft, ohne ein Ich zu zerstören, beweist Beziehungsfähigkeit.



► **Abb. 4** Gelingt es einem Team, zusammen in einen gemeinsamen Takt zu kommen, in dem alles wie von alleine zusammenfließt, dann erleben die Einzelnen eine Energie, die sie immer wieder erleben wollen. Das ist dieser magische Flow-Moment, wenn ein Team mehr ist, als die Summe seiner Teile. (Symbolbild/Quelle: Alexander Fischer/Thieme Gruppe)

Ein Mensch lässt sich in stressigen und konfliktbeladenen Situationen nur dann auf Neues ein, wenn ihn dazu jemand ermutigt, dem er persönlich vertraut. Der Mensch braucht das Geborgensein in Beziehungen, um aus sich selbst heraus Kraft zur Weiterentwicklung zu schöpfen und Selbstwirksamkeit zu erleben. Und so ist diese Lerneinheit nicht zuletzt auch ein Plädoyer, die Bedeutung einer reflektierten und empathischen Führung von Teams zu erkennen, die Menschen Aufmerksamkeit, Halt und Sicherheit gibt. Damit verbindet sich eine reflektierte Haltung zu „Macht mit den Menschen“ in der Arbeitswelt auf der Basis vertrauensvoller Beziehungen.

Autorin

Dr. rer. pol. Elke Eberts

Dipl.-Kauffrau, Systemischer Coach (zfsb/SG), Trainerin, Umsetzungsbegleiterin in Kliniken, Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Vorstand Ruhl Consulting AG, Mannheim

Literatur

Die Literatur finden Sie online auf cne.thieme.de.

Bibliografie

DOI <https://doi.org/10.1055/a-1199-0589>
CNE.fortbildung 2020; 13: 8–16
© Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York
ISSN 2190-3034