



Strategien zur Stärkung der Zusammenarbeit und Kommunikation im Team

WORKSHOP 4

VALENTINA BRONZO-WILHELMS, M.SC.





Hallo Nachbarn!

(10 Minuten)

Mein Name ist...

Meine besondere Stärke ist...

Ich bin im Team bekannt für...





Teams

*„Teams bestehen aus mehreren Personen, die interagieren, voneinander abhängig sind,
ein gemeinsames Ziel verfolgen und ein Wir-Gefühl haben“*

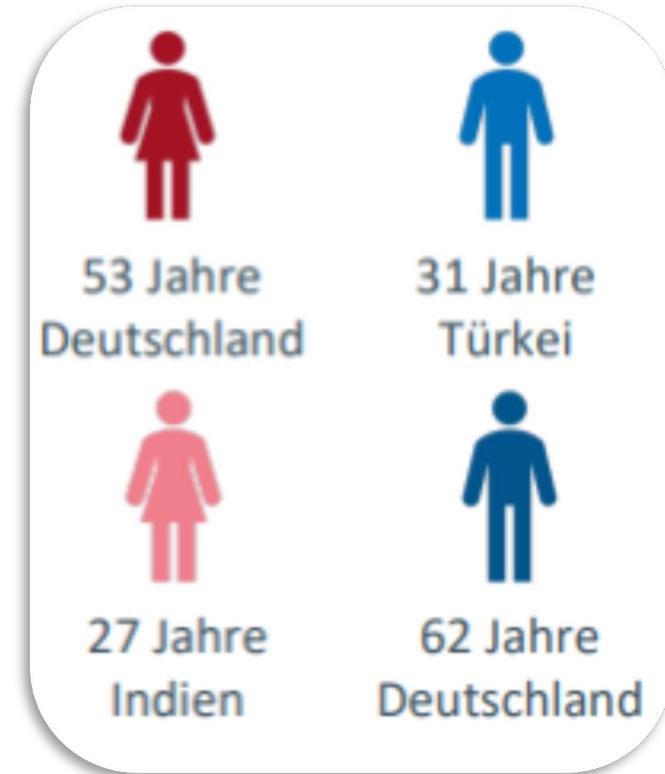
Prof. Dr. Simone Kauffeld

Merkmale eines Teams



- Idealerweise 5 Personen
- Interaktion auf sozialer Ebene
- Gemeinsame Ziele
- Einbettung in Organisationsstrukturen
- Aufgabenstellung

Zusammenhang zwischen Diversität und Teamleistung!



Teamentwicklung



»At their best, teams are ideal structures for generating and sharing knowledge, enhancing performance and improving satisfaction«

(Tannenbaum et al., 1996, S. 504).

- Optimierung teaminterner Prozesse und Reduzierung von Konflikten.
- Teambezogene Interventionen, bei denen soziale und aufgabenbezogene Prozesse innerhalb eines bereits bestehenden Teams im Fokus stehen.

Kauffeld, S. & Schulte, E.-M. (2019). Teams und ihre Entwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 211–236).

Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Promoting team effectiveness. In M. A. West (Hrsg.), *Handbook of work group psychology* (S. 503–529). West Sussex: Wiley.



Teamentwicklung: Wann?

- ein Team wird neu gebildet,
- dem Team fehlen Regeln oder Strukturen,
- das Team unterliegt negativen gruppensdynamischen Prozessen,
- es liegt ein im Vorfeld klar definiertes Problem vor,
- das Team arbeitet ineffektiv,
- die mangelnde Kommunikation zwischen Teammitgliedern fñhrt zu Missverstandnissen oder Konflikten
- ...

Teamentwicklung: Wozu?



Zielsetzung	Teamziele zu erreichen. Die Motivation der Teammitglieder stärken.
Interpersonale Beziehungen	Teamarbeitsfertigkeiten stärken um Vertrauen und Kohäsion zu fördern. (z.B. Unterstützung fördern, Kommunikation verbessern, Emotionen äußern)
Rollenklärung	Durch Kommunikation Rollenerwartungen an andere und von anderen klären.
Problemlösung	Die zentralen aufgabenbezogenen Probleme im Team identifizieren.

Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2016). Teamdiagnose und Teamentwicklung. In I. Jöns (Hrsg.), *Erfolgreiche Gruppenarbeit: Konzepte, Instrumente, Erfahrungen* (S. 37–56). Wiesbaden: Springer Gabler

Effektive Teambildung



Teambildung hat einen moderaten positiven Effekt auf alle Teamergebnisse.

Bei den spezifischen Ergebnissen war die Teambildung am stärksten mit den affektiven und prozessbezogenen Ergebnissen verbunden.

Table 5
Analysis of the Effectiveness of Team Building Based Upon Team-Building Component

Team-Building Component	<i>N</i>	<i>k</i>	\bar{r}	CI _r 10%	CI _r 90%	ρ	SD _{ρ} ^a	10% CV	90% CV	% Var. Acct. ^b
Goal setting	258	10	.34	.21	.47	.37	.27	.02	.71	37.65
Interpersonal relations	140	13	.23	.15	.31	.26	.00	.26	.26	233.50
Problem solving	326	11	.23	.16	.29	.24	.00	.24	.24	114.27
Role clarification	54	5	.32	.22	.42	.35	.00	.35	.35	322.06

Kauffeld, S. & Schulte, E.-M. (2019). Teams und ihre Entwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 211–236).

Klein, C., Diaz Granados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). *Does team building work?* *Small Group Research*, 40(2), 181–222

C TEAM

N

V

A

S



MENSCHEN UND ROLLEN

Was sind unsere Namen?
Was sind unsere Rollen im Team?
Welche Fähigkeiten und Stärken haben wir in unserem Team?
Welche Rollenkonstellation würde uns helfen, zielführend zu arbeiten?



WERTE

Wofür stehen wir?
Was sind unsere Leitprinzipien?
Was sind unsere gemeinsamen Werte, die wir in unserem Team verankern möchten?



ZIELE

Was wollen wir als Team erreichen?
Was ist unser wichtigstes Ziel?
Sind die Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert?



REGELN UND MAßNAHMEN

Was sind die Regeln / Maßnahmen, die wir einführen möchten?
Wie kommunizieren wir und halten alle auf dem Laufenden?
Wie treffen wir Entscheidungen?
Wie bewerten wir, was wir tun?

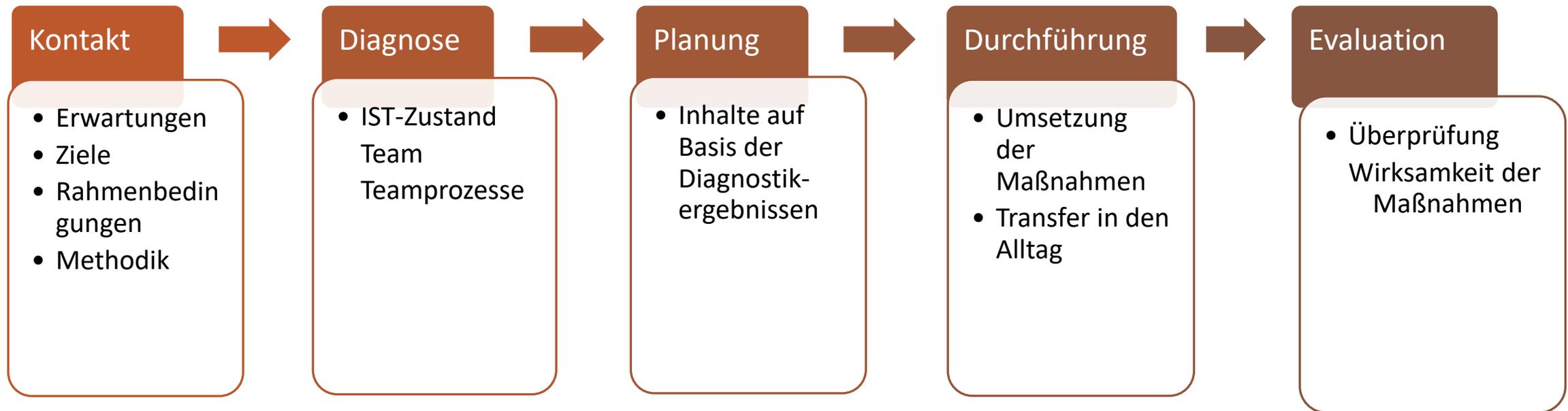


SINN

Warum machen wir das, was wir machen?
Was treibt uns an?



Teamentwicklungsphasen





Teamdiagnosen

- Erkenntnisse über Zusammensetzung einer Gruppe oder die in ihr ablaufenden Prozess
- Bestandsaufnahme und Bedarfsermittlung für Teamentwicklungsmaßnahmen
- Vorgänge in der Gruppe (Stärken, Schwächen) verbalisieren
- Initiierung von Dialog und Reflexion im Team
- Entwicklung der diagnostischen Fähigkeiten der Teammitglieder
- Evaluation von Teamentwicklungsmaßnahme

Strukturanalytische Verfahren

- + hohe Standardisierung
- + geringer Zeitaufwand und Bedarf an Ressourcen
- + einfacher Einsatz



Einzelarbeit

(10 Minuten)

Fragebogen zur Arbeit im Team (FA-T)

Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

ZU ERFOLGREICHER TEAMARBEIT FÜHREN

Positive Leadership



5 Strategien für mehr Motivation, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit.

- **P**ositive Emotion(en) stärken
- **E**ngagement (Flow, Stärkenfokus) fördern
- **R**elationships (Teamgeist, Miteinander) stärken
- **M**eaning (Sinnempfinden) vermitteln
- **A**ccomplishment (Selbstwirksamkeit, Erfolgs-) erleben

«[...] Summe aller Qualitäten, Praktiken und Einstellungen, die eine Führungskraft in die Lage versetzen, das PERMA der Mitarbeitenden und der Organisation positiv zu beeinflussen (Thiele, 2021).

PERMA-Lead®

Das KAARMA der Führungskraft



- **K**larheit: ... hilft dem Team, die Ziele und die Strategie des Unternehmens zu verstehen.
- **A**uthentizität: ... spielt dem Team nichts vor.
- **A**ktualisierung: ... kennt die Wertvorstellungen des Teams und gestaltet die Aufgaben entsprechend.
- **R**espekt: ... präsent und zugewandt in der Interaktion.
- **M**ehrwert: ... zeigt auf, wie die einzelne Leistungen zum Teamerfolg beitragen.
- **A**utonomie: ... überträgt Verantwortung und gewährt die Wahl über Mittel/Wege der Zielerreichung.

Das KAARMA der Führungskraft



- **K**larheit
- **A**uthentizität
- **A**ktualisierung
- **R**espekt
- **M**ehrwert
- **A**utonomie

Überdurchschnittliches KAARMA-Index

- ✓ Sinnwahrnehmung (+58%)
- ✓ Flow-Erleben (+61%)
- ✓ Gefühl von Stolz (+69%)
- ✓ Engagement (+32%)
- ✓ Arbeitszufriedenheit (+112%)
- ✓ Wechselabsicht (-135%)

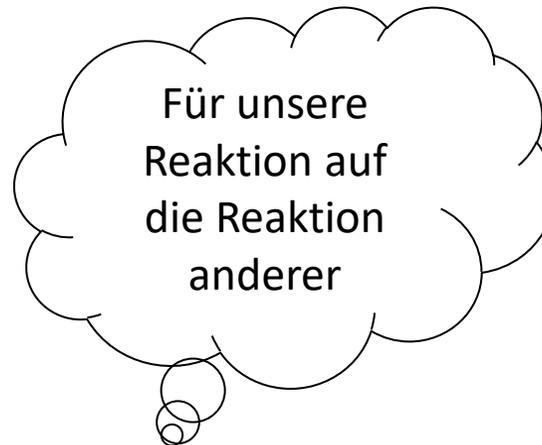


Gewaltfreie Kommunikation

(STARTERPAKET)

<https://www.youtube.com/watch?v=vNaFmw-v8CM>

Verantwortung für Gefühle und Bedürfnissprache



Verantwortung für Gefühle und Bedürfnissprache



Ich fühle mich ..., weil...

Ich ... möchte

Mir... am Herzen
liegt

Mir ... wichtig ist

Ich ... brauche

Ich gerne ... hätte

Wertschätzung kommunizieren



1. Was hat der andere gesagt oder getan? (Beobachtung)
2. Was hat sich für mich erfüllt? (Bedürfnis)
3. Wie geht es mir jetzt, wenn ich daran denke? (Gefühl)
4. Danke.

Wertschätzung geben



Mir selbst	Anderen Menschen
Obwohl heute so viel los war, zwei Kollegen waren krank, habe ich mich die Zeit gegeben bei Frau G., die schon seit Tagen im Sterben liegt, im Zimmer bei ihr zu bleiben. Ich habe mich zu ihr gesetzt und einfach nur ihre Hand gehalten. (Beobachtung)	Julia, Du bist heute 20 Minuten länger geblieben und hast Dir Zeit genommen, um mir bei der Dokumentation zu helfen.
Ich bin berührt/zufrieden. (Gefühle)	Ich bin beruhigt und erleichtert...
Autonomie , weil ich mir trotz allem Zeit dafür gegeben habe. Qualität , weil das für mich zur professionellen Pflege dazu gehört. (Erfüllte Bedürfnisse)	... weil das für mich eine große Unterstützung ist.
Ich bin froh, dass ich mich heute entschieden habe, länger bei Fr. G. zu bleiben. (Sich selbst danken)	Und da wollte ich einfach mal Danke sagen.

Lob ≠ Wertschätzung



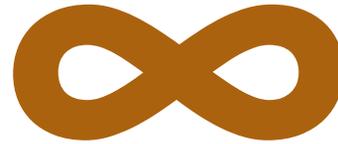
Lob	z.B.	Wertschätzung	z.B.
Allgemeingütig	Das ist toll!	Lässt Raum für andere Sichtweisen/Erfahrungen	Das gefällt mir!
Von oben herab		Findet auf Augenhöhe statt	
Positive Urteile Interpretationen	Danke für die gute Beratung	Beobachtung was jemand gesagt/getan hat Wahrnehmung und Würdigung der erfüllten Bedürfnissen	Du hast Dir Zeit genommen, um mir bei der Dokumentation zu helfen.
Extrinsisch motivierend		Führt zu intrinsischer Motivation Dopamin – Endorphine - Oxytocin	

Brand-Hörsting, B. (2019) *Wertschätzende Kommunikation für Pflegefachkräfte und Ärzte*. Junfermann Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn

Konstruktive Kommunikation in Konfliktsituationen



Ich



Du

Beobachtung

Was ist los?

Gefühl

Was fühlst Du?

Bedürfnis

Um was geht es Dir?

Bitte/Frage

Was brauchst Du?

- Mich mitteilen, aufrichtig sagen, was ist
- Mich positionieren
- Selbstbehauptung
- Mich verständlich machen

- Aktives Zuhören
- Erforschern/Nachfragen
- Sichtweisen erfragen
- Verstehen
- Empathie

Was ist Dir wichtig?

Was jetzt?

Kritik äußern



Dampf ablassen	Konstruktive Kritikäußerung
<p>Julia, andauernd beschwerten sich die Angehörige bei mir über Dich! Du seist unfreundlich und wenn man Dich etwas fragen würde, dann bekämen sie eine unverschämte Antwort wie z.B. „Wir sind hier kein 5-Sterne Hotel“.</p> <p>So geht es nicht weiter! Reißt Dich mal ein bisschen zusammen, sonst wird das Konsequenzen haben.</p>	<p>Julia, ich würde gerne mit Dir sprechen. In den letzten zwei Wochen gab es zwei Beschwerde von Angehörigen, bei denen Dein Name genannt worden ist. Frau X hat erzählt, dass Du ihr gesagt hast „Wir sind hier kein 5 Sterne Hotel!“ (Beobachtung)</p>
	<p>Ich bin irritiert und brauche dringend Klarheit zu diesen Vorfällen. (Gefühl + Bedürfnis)</p>
	<p>Könntest Du mir diese Situationen bitte aus Deiner Sicht schildern? (Bitte)</p>

Kritik äußern



Konstruktive Kritikäußerung

Okay Julia, zunächst einmal Dank für Dein Vertrauen. Wenn ich Deine Schilderung höre, klingt das für mich so, als ob Du wirklich erschöpft bist und Unterstützung brauchst. Habe ich das richtig gehört?

...

Julia, ich sehe Deine schwierige Lage **und gleichzeitig** sehe ich auch die Situation unserer Patienten und unsere damit verbundene Verantwortung. Mir ist das sehr wichtig, dass sie sich bei uns gut aufgehoben fühlen und eine qualitativ hochwertige Pflege erhalten. Wie sieht denn von Deiner Seite ein Lösungsvorschlag vor?

~~Ja, aber...~~ **und gleichzeitig...**

geht es mir darum...

ist es für mich von Bedeutung...

liegt mir am Herzen...

Brand-Hörsting, B. (2019) *Wertschätzende Kommunikation für Pflegefachkräfte und Ärzte*. Junfermann Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn

Beschwerde, Kritik, Vorwürfe



1. **Beobachtung: Klarheit fördern**

„An welche Situation denkst Du gerade?“

2. **Bitte herausfinden**

„Was möchtest du jetzt von mir?“

3. **Empathie**

„Bist Du (Gefühl) und hättest Du gerne (Bedürfnis)?“

4. **Aufrichtigkeit** (eigene Grenzen zeigen)

„So möchte ich das Gespräch gerade nicht fortsetzen. Ich brauche 10 Minuten Pause. Ich komme wieder, wenn ich innerlich klarer bin.“

5. **Selbstempathie** und innere Versöhnungsarbeit, wenn Ärger, Scham und Schuld in mir ausgelöst werden

Was war der gute Grund für mein Verhalten?

Bitten formulieren



Kriterien für Bitten: positiv formuliert, konkret, gegenwärtig, erfüllbar

1. Klar und konkret ausdrücken was ich möchte
2. Handlungsvorschläge zur Erfüllung von Bedürfnissen

Ich halte mehrere Lösungen für möglich.

3. Ergebnisoffene Verhandlung mit dem Gegenüber

Haltung: es geht um die Erfüllung **meines** Bedürfnisses

4. Freiwilligkeit der Erfüllung

Ich kann ein **nein** akzeptieren.



Reflexionsaufgabe

(20 Minuten)

Hier geht es um das Ergebnis Ihrer persönlichen Teamdiagnose.

Welche Stärken und Entwicklungspotenziale erkennen Sie in Ihrem Team?

Was könnte man zukünftig anders machen?

Was würde Ihnen helfen, die Zusammenarbeit im Team zu verbessern?

Zusammen mit Ihren Nachbarn tauschen Sie sich über Ihre Beobachtungen und Ideen aus.

Impulse für den Arbeitsalltag



Positive Blitzrunde

Zu Beginn einer Teambesprechung werden die Fragen gestellt:

1. Was war seit der letzten Besprechung gut?
2. Was haben wir als Team dazu beigetragen?

Erfolge teilen
Positives Miteinander
Problemen lösen

WWW-Feedback

Wahrnehmung-Wirkung-Wunsch (z.B. Zuspätkommen)

1. Neutrale, konkrete Beschreibung von was Geschehen ist
2. Subjektive Wirkung (Ich-Botschaften)
3. Klare(r) Bitte/Wunsch äußern

3:1-Feedback

Stärkenorientiert. 3x pos. :1x neg.

Impulse für den Arbeitsalltag (2)



START-STOP-CONTINUE

- Was möchten wir einführen? (START)
- Was möchten wir einstellen? (STOP)
- Was möchten wir weiterführen? (CONTINUE)

Entscheidungen treffen
Ungewissheit akzeptieren

WOOP-Methode

- Wish-Outcome-Obstacle-Plan
- Wenn-Dann-Strategie

Impulse für den Arbeitsalltag (3)



6-5-3-Methode

Runde 1 (5 Min.)	Runde 2	Runde (...)5
Idee 1	Idee 1	Idee 1
Idee 2	Idee 2	Idee 2
Idee 3	Idee 3	Idee 3

(Kreative) Lösungen entwickeln
Konsensfindung

SK-PRINZIP

- Alle Vorschläge sammeln
- Tabelle erstellen
- Jede MA vergibt Widerstandspunkte (0=kein Widerstand; 10=No-Go!)
- Gesamtsumme pro Vorschlag ermitteln
- Der Vorschlag **mit weniger Widerstandspunkte** ist die bevorzugte Alternative

	Miri	Stephi	Klaus
Vorschlag 1	10	2	5
Vorschlag 2	5	7	10
Vorschlag 3	0	3	4



Abschlussrunde

(10 Minuten)

Feedback in drei Worten

Was war heute für mich neu?

Was nehme ich in die Praxis mit?

Wofür feiere ich mich heute?

WIR, ZUSAMMEN

Vielen Dank!



Heute habt Ihr das letzte Wort. Und zwar bei unserem Motto „Wir. Zusammen weiter.“ Gebt ihm Eure persönliche Note und teilt der Welt mit, wozu wir zusammen fähig sind.