

Kommunikation im Spannungsfeld Auftrag – Individuum - Team

- Kommunikation als DAS Führungsinstrument
- Vorbeugen von Konflikten
- Methoden zur Förderung von Beteiligungsprozessen



Christiane Kuhnt

Kompetenztraining
Supervision/Coaching
Moderation

Ausgangssituation

Als Führungskraft gehört es zur Aufgabe, MitarbeiterInnen und Teams so zu führen, dass deren Beitrag bestmöglich zur Zielerreichen bzw. Auftragserfüllung dient. Dafür gilt es, Beteiligungsprozesse zu organisieren, Aufgaben zu delegieren und Entwicklung jedes Einzelnen wie auch des Teams zu fördern.

Leitfragen dazu können sein:

- Wie gelingt es, die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Mitarbeiter zu verbinden?
- Wie organisiere ich Beteiligungsprozesse?
- Wie unterstütze ich jeden in seiner Selbstverantwortung?
- Wie unterstütze ich ein Team in seiner Entwicklung zur Selbststeuerung?
- Wie kann ich Problemlösefähigkeiten unterstützen?
- Wie organisieren wir Kommunikationsprozesse so, dass jeder die Informationen bekommt, die er/sie benötigt?
- Wie stelle ich sicher, dass jede/r Verantwortung für sich, ihre/seine Aufgaben und für das Team übernimmt?



Kommunikation als DAS Führungsinstrument

Kommunikation ist das Werkzeug von Führungskräften. Zum einen gibt es die Kommunikationsstrukturen, die geschaffen werden, zum anderen gibt es die alltägliche Kommunikation, die sich situativ unterscheiden lässt.

Strukturelle Elemente sind z.B.

- Dauer, Ablauf und Regelmäßigkeit von Dienstbesprechungen
- Schwarze Bretter, Bücher und Hefte, in denen etwas dokumentiert wird
- Informationswege für MitarbeiterInnen oder auch Eltern
- Verfahrensregeln, die durch das QM definiert sind
- Bestimmte Kommunikationsregeln, die vereinbart wurden
- Regelungen für bestimmte Gesprächsarten wie Mitarbeiterjahresgespräche oder Beschwerden

Situative Kommunikation zeigt sich in

- Tür- und Angelgesprächen
- Anweisungen
- Problemlöse- oder Konfliktgesprächen
- In der Besprechung alltäglicher Dinge und pädagogischer Planungen
- Etc.

In sozialen Einrichtungen ist häufig zu beobachten, dass sich die Kommunikation untereinander stark auf den einzelnen bzw. das Team bezieht. Das bedeutet nicht, dass die Aufgabe bzw. der Auftrag nicht erfüllt oder wahrgenommen wird, das heißt vielmehr, dass MitarbeiterInnen ihre Bedürfnisse z.B. nach Wertschätzung, Anerkennung, Gleichberechtigung stärker im Vordergrund sehen. Damit bildet sich die Kommunikationskultur auf der Beziehungsebene ab und erschwert mitunter die sachliche Betrachtung unterschiedlicher Positionen.

Getreu dem Motto „Wir sind hier nicht bei wünsch dir was und auch nicht privat unterwegs“ hilft es, immer mal wieder auf den eigentlichen Auftrag hinzuweisen und dafür zu sensibilisieren, dass es abzuwägen gilt, welche individuellen Bedürfnisse erfüllt sein sollten und welche nicht. Dass es darum geht, eine Balance zwischen Auftrag, Team und jedem Einzelnen herzustellen und zu halten.

Was Sie tun können, um Konflikten in Teams vorzubeugen:

- Sie machen in der Ansprache und Behandlung der Einzelnen möglichst keine Unterschiede (Wertschätzung, Anerkennung, etc.)
- Sie prüfen Sie Ihre Annahmen („Der macht doch sowieso nur Stress!“ oder „die Kollegin hat garantiert die Info nicht an Ihre Eltern weitergegeben“)
- Sie reagieren lediglich auf das „was Sie hören“ und nicht auf das „mehr“ (z.B. auf Vorwürfe...)
- Sie nehmen Einwände auf und prüfen deren Hintergrund (wenn es sich nur um einen Vorwand handelt, wird dies dadurch schnell klar)
- Sie nehmen Gegenargumente auf und fragen nach
- Sie reagieren selbst nicht mit Killerphrasen
- Sie benennen offen Ihre Gefühle
- Sie geben Lösungsvorschläge wenn möglich nicht vor, sondern regen zur gemeinsamen Lösung an
- Sie unterbrechen Ihre GesprächspartnerInnen nicht
- Sie sind verbindlich in Ihren Aussagen
- Sie schaffen vertrauensbildende Angebote für die Gruppe
- Sie sind Vorbild im Miteinander

Methoden zur Bearbeitung von Konflikten in Teams

1. Teambarometer

Ziel: Thematisierung nicht offen angesprochener Meinungsverschiedenheiten bzw. Konflikte, Offenlegung möglicher Tabu-Themen.

Vorteil: Aufgrund der Einbeziehung jeder individuellen Einschätzung wird niemand sagen, wir haben kein Problem.

Voraussetzung ist allerdings die Annahme, dass die einzelnen Gruppenmitglieder eine ehrliche Einschätzung abgeben und nicht nach dem Prinzip der sozialen Erwünschtheit agieren.

Teambarometer	1	2	3	4	5
① Die Atmosphäre ist entspannt.					
② Alle sind engagiert an der Diskussion beteiligt.					
③ Die Diskussion ist nicht persönlich sondern sachbezogen.					
④ Das Arbeitsziel ist klar definiert, von allen verstanden + akzeptiert.					
⑤ Die Atmosphäre ist informell. Jeder Beitrag wird aufgenommen und gewürdigt.					
⑥ Alle werden diskutiert, (*Ansichten) keine wird übergangen od. unterdrückt.					
⑦ Entscheidungen werden gemeinsam gefällt und von jedem getragen.					
⑧ Alle äußern offen ihre Meinung					
⑨ Im Team herrscht eine klare und von jedem akzeptierte Rollen- und Aufgabenteilung.					
⑩ Die Teamleitung ist nicht autoritär. Er/Sie hat Vermittlerfunktion, die Aufgabe steht im Vordergrund.					
⑪ Im Team besteht eine Atmosphäre des Vertrauens.					

Vorgehen: Die Einschätzungsbögen werden an die Gruppenmitglieder ausgegeben mit der Bitte, die Gruppe danach einzuschätzen. Vorher wird von der Leitung eine Pinnwand mit diesen Punkten vorbereitet. Anschließend kann jeder einzelne sein Ergebnis auf das Pinnwandchart übertragen (die Pinnwand ist dabei umgedreht) oder die Leitung sammelt alle ein und überträgt selbst das Ergebnis. Damit wäre eine größere Anonymität gesichert. Anschließend dreht sie die Pinnwand um und fragt die Gruppe, was ihr auffällt. (Dabei ist es wichtig, die gelegentlich auftretende Pause auszuhalten! Auf keinen Fall beginnen und selbst benennen, was auffällt!)

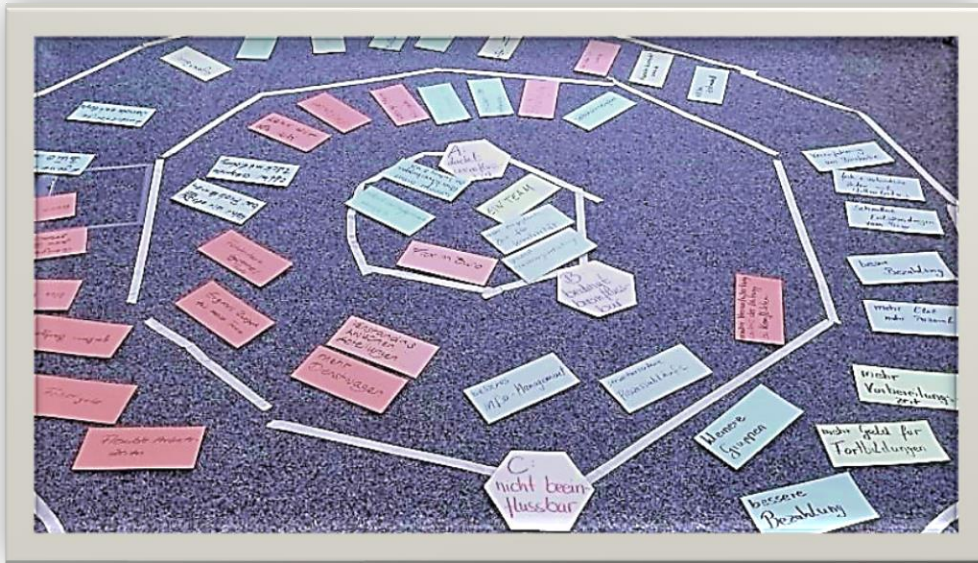
In der Regel fängt auch jemand an und es entsteht ein Austausch der Wahrnehmungen. Es sollte darauf geachtet werden, dass auch die positiven Dinge genannt werden. Dann kann danach gefragt werden, wie es denn in den Verbesserungsbereichen sein sollte und welche Schritte dazu führen.

Am besten in konkreten Vereinbarungen enden!

Merkmale eines erfolgreichen Teams

	Merkmal	1	2	3	4	5
1	Die Atmosphäre ist entspannt.					
2	Alle Gruppenmitglieder sind engagiert an der Diskussion beteiligt.					
3	Die Diskussion ist nicht personen-, sondern sachbezogen.					
4	Das Arbeitsziel ist klar definiert und wird von allen Teammitgliedern verstanden und akzeptiert.					
5	Die Atmosphäre ist informell. Jeder Beitrag wird aufgenommen und gewürdigt.					
6	Alle Ansichten werden diskutiert, keine wird übergangen oder unterdrückt.					
7	Entscheidungen werden gemeinsam gefällt und von jedem getragen.					
8	Alle Teilnehmerinnen äußern offen ihre Meinung.					
9	Im Team herrscht eine klare und von jedem akzeptierte Rollen- und Aufgabenverteilung.					
10	Die Teamleitung ist nicht autoritär oder dominant. Er/sie hat eine Vermittlerfunktion; die Aufgabe steht im Vordergrund					
11	Im Team herrscht eine Atmosphäre des Vertrauens.					

2. Einflussphärenmodell



Ziel: Herausarbeiten der Themen, die tatsächlich beeinflusst und an denen weitergearbeitet werden kann.

Vorteil: Es werden alle Themen gesammelt und wertgeschätzt, aber nur die bearbeitet, die durch die Anwesenden auch bearbeitet werden können.

Vorgehen: Alle TeilnehmerInnen werden gebeten, auf drei bis vier Moderationskarten die Dinge zu schreiben, die ihrer Meinung nach schwierig sind bzw. Probleme verursachen. Die Leitung bereitet entweder am Flipchart drei Kreise vor oder klebt mit Kreppband auf den Fußboden drei Kreise.

Dann erläutert sie den TeilnehmerInnen, dass sie ihre Karten bitte nach folgenden Schema sortieren und ablegen sollen:

C: äußerer Kreis (nicht von den Anwesenden beeinflussbar)

B: Mittelkreis (von den Anwesenden nur bedingt beeinflussbar)

A: Innenkreis (von den Anwesenden direkt beeinflussbar)

Die Themen im Innenkreis werden dann weiter bearbeitet.

3. 3-Karten-Feedback

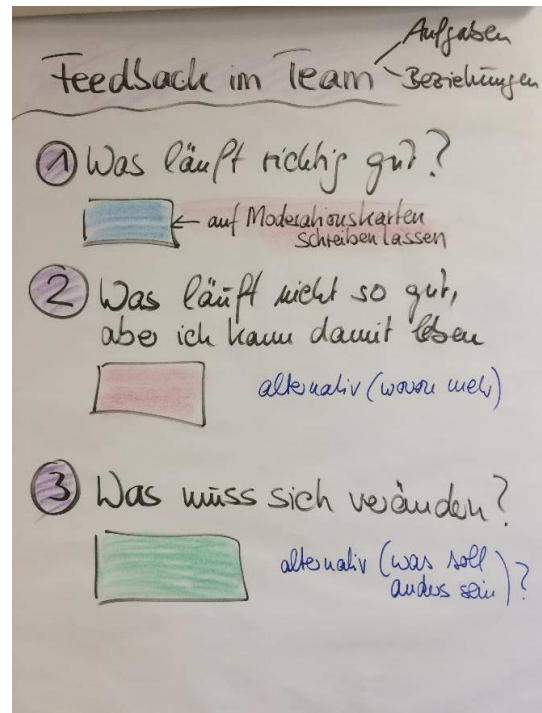
Ziel: Offener Austausch über Zusammenarbeit, Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung

Vorteile: Aufgrund der Dreiteiligkeit muss die Feedbackgeberin differenzieren und nicht nur zwischen gut und schlecht entscheiden.

Vorgehen:

Jede Person bekommt hat die Wahl zwischen drei Kartenfarben und nimmt sich so viele, wie sie braucht. Die damit verbundene Aufgabenstellung lautet:

„Es geht um die Möglichkeit, einen kritisch-würdigenden Blick auf unsere Zusammenarbeit zu werfen. Dafür bitte ich euch, gemäß den Karten (s.rechts) die Dinge aufzuschreiben, die euch dazu einfallen.“



Es besteht dann die Möglichkeit, offen die Karten zu den Punkten an die Pinnwand zu heften und darüber ins Gespräch zu kommen oder aber die Leitung sammelt die Karten ein und heftet sich selbst an die Pinnwand.

Entweder reicht es, sich darüber ausgetauscht zu haben oder es ist notwendig, einen Änderungsbereich herauszugreifen und Vereinbarungen zum weiteren Vorgehen zu treffen.

Vereinbarungen zur Umsetzung von Veränderungsvorhaben:

Wenn sich bei einer der o.g. Methoden ein Veränderungsbedarf herauskristallisiert hat (z.B. jede/r engagiert sich gleichermaßen), dann ist es zunächst wichtig, ein Zukunftsbild zu entwerfen.

- Was genau soll anders sein?
- Wie konkret sieht dies aus? (Beschreibungen notieren!)

Dann evtl. mit Hilfe einer Skala (von 0 – 10) bestimmen, wo das Team nach subjektiver Einschätzung (!) gerade steht. Es folgt ein Interview...“ du stehst auf der 3, weil....?“

Daran anschließen kann die Frage: Was wäre ein nächster Schritt in Richtung Ziel? Wie sähe dann unsere Zusammenarbeit aus?

- Was bedeutet das für die Team? Worauf müssen wir alle achten?
- Was bedeutet das für den Einzelnen? Welchen persönlichen Beitrag sollte jeder leisten? (hier können die Beiträge sehr unterschiedlich sein: der Eine muss sich eher zurücknehmen, die Andere muss mehr Mut zeigen und sich einbringen....)

Es ist wichtig, am Prozess zu bleiben und die Fortschritte sichtbar zu machen!
Zum Beispiel als Tagesordnungspunkt auf einer DB (im Zweimonatsrhythmus) wieder mit Hilfe der Skala.

Prävention

Gruppe/Team

- Sorgen Sie für verbindliche und vor allem klare Ziele
- Klären Sie Rollen, Kompetenzen und Spielregeln der Zusammenarbeit
- Sorgen Sie für Freiräume der Teamentwicklung

Umgang mit Konflikten

- Deutungen z.B. von emails öfter hinterfragen, bevor sich Handeln auf Annahmen gründet, die nicht beabsichtigt waren

Allgemeine Gestaltung der Zusammenarbeit

- Spielregeln für den Umgang miteinander
- Was verspricht sich der Einzelne aus der Zusammenarbeit?
- Was sind die gegenseitigen Erwartungen aneinander?
Was sind die Wünsche aneinander?

Literaturempfehlung

- Gellert/Nowak (2004): Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung
Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams) Limmer Verlag
(sehr empfehlenswert !)
- Seliger, R. (2008): Das Dschungelbuch der Führung. Carl-Auer-Verlag
- Blenk, D. (2006): Inhalte auf den Punkt gebracht (2. Auflage) Beltz.