

Kurzbericht

**Thema**

**Teamgeist -Ihr Mehrgewinn im patientenorientierten Tagesablauf**

Referent:	Verena Faden
Datum:	17.05.2017
Ort:	Hotel Steigenberger Graf Zeppelin
Eröffnung und Vorstellung:	Dr. Silke Riedlinger
Berichterstatteerin:	Jacqueline Müller

Die Referentin ist tätig als:

**Personalberaterin  
Kommunikations- und Erfolgstrainerin  
Business- und Privatcoach  
Wirtschaftsmediatorin**

## Berufliche Stationen

Ausbildung zur Arzthelferin mit folgenden Arbeitseinsätzen: Pädiatrie, Orthopädie, Chirurgie und Allgemeinmedizin

Organisation Medizinischer Fortbildungen für Ärzte (bis zu 200 Personen)

Redaktionsleitung eines Kulturmagazins mit Personalverantwortung

Praxismanagerin in zahnärztlichen Praxen

Führungskraft in einem Gesundheitscenter (ca. 60 Personen)

Selbstständiger Praxis-Coach, Kommunikations- und Erfolgstrainer

Personalvermittlerin für Praxispersonal

Wirtschaftsmediatorin im Gesundheitswesen

## **Themen:**

Patientenbindung vom ersten Moment an -zielführendes Telefonieren;

Besprechungsstrukturen

Frage- und Zuhörtechniken

Zeitmanagement

Konfliktmanagement

sich selbst und andere besser verstehen

Tipps für ein wertschätzendes Miteinander

## Patientenbindung von Anfang an

Der erste Eindruck ist entscheidend- er wird übermittelt durch:

Rezeption  
Telefon  
Empfehlung  
Homepage  
Bewertungsportale

die Devise sollte daher lauten:

**wir übertreffen die Erwartungen des Patienten**

dabei gilt es zu beachten, dass sich bei face to face die Anteile der nonverbalen Kommunikation in:

**Körpersprache 55 %**  
**Wortwahl 7 %**  
**Klang der Stimme 38 %**

aufteilen. Die innere Haltung spiegelt also immer die innere Einstellung und wird über die Körperhaltung dem Gegenüber vermittelt.

An der **Rezeption** sollte daher der Patient als Gast begrüßt werden mit der Einstellung " wie schön, dass Sie da sind ".

Bei der Wahl der Kleidung sollte überlegt werden was dadurch dem Patienten vermittelt werden soll und die Wahl entsprechend getroffen werden.

Durch ein einheitliches Outfit gewinnt das Team an Ausstrahlung. Gleichzeitig wird dadurch Kompetenz und Servicequalität vermittelt. Um den "Gastgedanken" zu verstärken ist es sinnvoll wenn an der Rezeption andere Kleidung getragen wird (z. B. Bluse, Blazer) als im Behandlungszimmer.

Die Namensschilder sollten mit dem Logo und dem Titel der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters versehen sein und der Name muss gut sichtbar sein.

Hilfreich ist es außerdem in definierten Abständen durch die Praxis zu gehen und diese aus der Sicht des Patienten zu betrachten um Verbesserungen und Änderungen vorzunehmen. **Motto: entspricht der momentane Zustand einer Servicepraxis.**

Die Diskretion muss gewährleistet werden und es muss praxisintern klargestellt sein welche Informationen an Dritte weitergegeben werden dürfen bzw. welche nicht.

Auf dem Schreibtisch an der Rezeption sollten aus diesem Grund keine unnötigen Unterlagen liegen- es gilt hier das Motto des "clean desk".

Wenn viel Betrieb an der Rezeption ist und ein Patient nicht sofort angenommen werden kann sollte man ihm auf jeden Fall signalisieren, dass er wahrgenommen wurde und gleich jemand für ihn da ist.

am Telefon stellen sich die Anteile der Kommunikation folgendermaßen dar:

**Körpersprache 0 %**  
**Wortwahl 16 %**  
**Klang der Stimme 84 %**

hier gilt die innere Haltung wird durch die Stimme transportiert.

Stellen Sie sich daher beim Klingeln auf das nächste Telefonat ein:  
kurz durchatmen, und dann die Aufmerksamkeit auf das kommende Gespräch legen  
und für den Anrufer und sein Anliegen da sein.

Die Anschaffung eines Headsets kann sinnvoll sein, da dadurch eine bessere Körperhaltung erzielt wird

nach dem zweiten Klingelton abheben

während des Gesprächs aktiv zuhören und sich Notizen machen

dem Gesprächspartner Zeit geben sein Anliegen zu formulieren

Auch während des Telefonats gilt, "wer fragt, der führt." Entscheidend ist es daher die richtige Fragetechnik\* zum richtigen Zeitpunkt anzuwenden

\*siehe Kapitel Fragetechniken

### **Bewertungsportale**

sollten regelmäßig angesehen werden und die enthaltenen Informationen als Feedback für Verbesserungen wahrgenommen werden.

## **Umgang mit Beschwerden**

Eine Beschwerde sollte immer als Geschenk angesehen werden, da uns dadurch die Möglichkeit gegeben wird Dinge zu verbessern.

Kommt ein Patient mit einer Beschwerde in die Praxis empfiehlt sich die folgende Vorgehensweise:

**dankende Haltung einnehmen (Danke, dass Sie uns die Möglichkeit geben uns zu verbessern.)**

**Publikum entziehen, das bedeutet mit dem Patienten in einen separaten Raum gehen**

**Störungen bei dem nun folgenden Gespräch ausschalten**

**Wertschätzung vermitteln indem man sagt, dass man es gut findet durch diese**

**Information die Möglichkeit zu bekommen sich zu verbessern**

**annehmendes Zuhören**

**aktives Zuhören (ich habe das Gefühl, dass...)**

**umschreibendes Zuhören (Ihnen geht es offensichtlich...)**

**Erhellungen aus unserer Sicht (Ich verstehe Sie, unsere Sicht...)**

**Lösungen anbieten**

**Vereinbarungen treffen**

und falls erforderlich

**Freundlich "Nein" sagen. Dabei sollte man:**

**Mitgefühl zeigen (was würden Sie vorschlagen)**

**Interesse zeigen (um was genau geht es)**

**klar und unmissverständlich "nein" sagen und dazu eine Begründung abgeben**

**Lösung anbieten**

## Besprechungsstrukturen

**Tagesbesprechung (kurz) um festzulegen:**

was lief gestern nicht besonders gut

was können wir heute besser machen

was kommt heute auf uns zu

bzw. um im Rahmen eines Fehlermanagements Verbesserungen zu erzielen

Diese sollte entsprechend der Praxisstruktur morgens, mittags oder abends stattfinden.

Die Einhaltung der vorgesehenen Zeit hierfür ist für die Teammitglieder verbindlich.

Es sollte eine Einteilung in sinnvolle Gruppen erfolgen um schnelle Ergebnisse zu erreichen.

Es wird dabei überlegt was sofort verbessert werden kann.

Diese Information muss transportiert und zur Verfügung gestellt werden. Jeder MA hat die Holpflicht.

## **Teambesprechungen in sinnvollen Zeitabständen**

im QM sollte festgelegt werden wie das Teammeeting funktionieren soll:

- 1. Störungen ausschalten (Anrufbeantworter besprechen)**
- 2. wieviele Themen sollen auf der Liste stehen**
- 3. Dauer: nicht länger als eine Stunde**
- 4. System für Moderator und Schriftführer**
- 5. auf vorgefertigtes Formular schreiben**
- 6. jedes Thema beenden und Vereinbarungen treffen**
- 7. to do Liste - wer bis wann welche Aufgaben erledigt**
- 8. Maßnahmenplan erstellen und abarbeiten**
- 9. Rückmeldung geben wenn alles erledigt ist**

Auch hier gilt, dass es erforderlich ist festzulegen wer sich mit wem bespricht-daher also entsprechend der Praxisstruktur zielführende Gliederungen bestimmen.

# Frage- und Zuhörtechniken

## Fragetechniken

Nutzen von Fragen:

Indem Fragen gestellt werden, versucht man Zusammenhänge zu verstehen und sich Wissen aneignen. Eine gute Gesprächsführung basiert auch auf Fragen, da dies Interesse am Gesprächspartner zeigt. Außerdem gilt der Grundsatz: "Wer fragt, der führt."

Das heißt durch die richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt kann man ein Gespräch in die gewünschte Richtung lenken.

Weitere Zwecke von Fragen sind:

**Informationen zu erhalten**

**Interesse zu zeigen**

**Zeit zum Überlegen zu gewinnen**

man unterscheidet u.a. folgende Fragetechniken:

**offene Fragen**-diese beginnen mit einem Fragewort, daher auch W-Fragen genannt  
**wer, wie, wohin, wann, bis wann, wo, wohin, wieviel, wozu, weshalb, wie lange, was**

bei offenen Fragen erreichen wir das der Gesprächspartner in den Erzählmodus fällt. Sie sind daher wichtig wenn wir mehr Information benötigen und wünschen.

**geschlossene Fragen**-auf geschlossene Fragen kann der Gesprächspartner nur mit einem Wort antworten: ja oder nein, oben oder unten, schwarz oder weiß...

geschlossene Fragen eignen sich um Informationen kurz und knapp einzuholen oder um schnell auf den Punkt zu kommen.

**suggestive Fragen** - wirken auf den Gesprächspartner beeinflussend. Die gewünschte Antwort wird bereits in die Frage gelegt um den Gesprächspartner in eine bestimmte Richtung zu lenken.

**alternative Fragen** - diese zählt auch zu den geschlossenen Fragen. Man bietet dem Gesprächspartner zwei Möglichkeiten an z. B. "passt Ihnen Montag oder Mittwoch besser?" Wenn ein Gespräch kurz, präzise und auf den Punkt kommend geführt werden soll kommt diese Technik zum Einsatz (Beispiel Terminvereinbarung).

## Zuhörtechniken

durch gutes Zuhören erhält man vom Gesprächspartner Informationen, lernt seine Ansichten, Meinungen, Absichten und Wünsche kennen; gewinnt Anhaltspunkte für die Argumentation und vermeidet Missverständnisse.

**aktives Zuhören** bedeutet:

sich auf den Gesprächspartner einzustellen, in seine Lage zu versetzen und ihm zu signalisieren, dass man sich für ihn und sein Anliegen interessiert.

dem Gesprächspartner Achtung und Wertschätzung entgegenzubringen und zu signalisieren, dass man ihn versteht (**beim Beschwerdemanagement** einsetzen).

**umschreibendes Zuhören** bedeutet:

dem Gesprächspartner zu signalisieren, dass man das Wesentliche seiner Aussage verstanden hat indem man diese mit eigenen Worten wiedergibt -

( z. B. bei Vielrednern am Telefon einsetzen mit der Formulierung: "wenn ich Sie richtig verstanden habe...").

## Zeitmanagement

Um stressfrei und effektiv zu arbeiten ist die Überprüfung des eigenen Zeitmanagements sinnvoll.

Man sollte daher kontrollieren wie die gegenwärtige Arbeitssituation ist um ggf. Verbesserungen zu erzielen. Die nachfolgenden Fragen dienen dafür als Leitlinie:

1. Ich lasse mich von Telefonanrufen unterbrechen
2. Informationen gebe ich zu spät weiter und rufe so Missverständnisse und Konflikte hervor.
3. Ich delegiere nicht konsequent und erledige oft Aufgaben, die andere tun könnten.
4. Zeitintensive Aufgaben/Termine und solche, die ich in kurzer Zeit erledigen kann, sind nicht ausgewogen verteilt.
5. Ich setze keine klaren Prioritäten
6. Ich plane zwischen meinen Terminen keine Zeit für unvorhergesehenes ein
7. Unangenehme Aufgaben schiebe ich häufig auf
8. Ich kommuniziere nicht häufig und klar genug mit meinen Mitarbeitern/Kollegen.

Überprüfen Sie bei jeder Frage ob dies:

fast immer stimmt (0 Punkte)

häufig stimmt (1 Punkt)

manchmal stimmt (2 Punkte)

fast nie stimmt (3 Punkte)

vergeben Sie die entsprechende Punkte, die jeweils in der Klammer stehen und addieren diese

Auswertung:

**0-12 Punkte**

Sie haben noch Spielraum Ihre Zeit besser zu organisieren.  
Strategie des Freundlich Nein-Sagens nutzen, mehr delegieren.  
Ggf. **ABC oder Alpen-Methode** anwenden.

**13-20 Punkte**

Sie sind schon auf einem guten Weg. Bleiben Sie konsequent an Ihrem Ziel, Ihre Zeit noch besser zu managen.

**21-25 Punkte**

Sie managen Ihre Zeit gut, bleiben Sie dran.

**26-30 Punkte**

Optimal, herzlichen Glückwunsch. Sie sollten Ihre Erfahrungen weitergeben.

(Quelle:Pflüger/Schönwälder)

**ABC-Methode**

Die ABC-Analyse ist eine Form des Zeitmanagements. Alle anfallenden Aufgaben sollen in Bezug auf ihre Dringlichkeit und Wichtigkeit bewertet und in eine funktionierende Reihenfolge gebracht werden.

A = wichtig und dringend

B = durchschnittlich wichtig, aber nicht eilig

C = nicht sehr wichtig (möglichst delegieren)

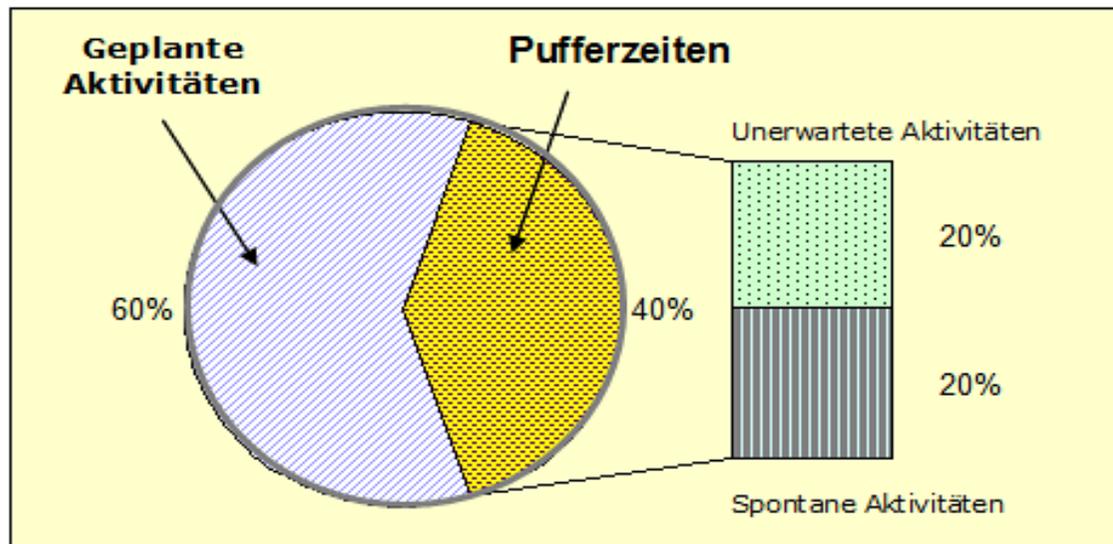
## ALPEN-Methode

ist eine weitere Möglichkeit des Zeitmanagements. Sie umfasst fünf Arbeitsschritte:

**A = AUFGABEN NOTIEREN**

**L = LÄNGE DER AUFGABEN EINSCHÄTZEN**

**P = PUFFERZEITEN EINPLANEN**



©teachSam

**E = ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN** (z.B. mit ABC-Methode Prioritäten setzen)

**N = NACHKONTROLLE** (Ergebnisse kontrollieren)

(Quelle: teachSam)

# Konfliktmanagement

Konflikte entstehen durch Mißverständnisse, es gelten dabei folgende Eskalationsstufen:

Missverständnisse

Polarisierung

Drohung

Kampf

Zerstörung

Wichtig ist es deshalb Konflikte anzusprechen und zu klären  
**beobachten-reagieren-ansprechen**

## Rieman-Thomannmodell

Dieses Modell eignet sich um zu beschreiben welche Rolle persönliche Wünsche und Bedürfnisse in einem Konflikt spielen. Es geht von vier Grundbedürfnissen aus, die bei den einzelnen Menschen unterschiedlich ausgeprägt sind und lässt sich zur Analyse von Konflikten anwenden.

### Bedürfnis nach Nähe:

damit verbunden ist das Bedürfnis nach Geborgenheit, Harmonie, Bestätigung.  
Konflikte und Auseinandersetzungen werden vermieden, man setzt auf Einfühlungsvermögen und Verständnis.

Der Nähetyp ist freundlich, warmherzig und zugewandt.

Es fällt ihm schwer Nein zu sagen, sich abzugrenzen und Ärger zu artikulieren.

### **Bedürfnis nach Distanz:**

Hier steht der Wunsch nach Abgrenzung, Unabhängigkeit und Abstand im Vordergrund. Unabhängigkeit, Ruhe und Individualität ist das Bedürfnis.

Der Distanztyp ist kritisch, beobachtet genau, sein Standpunkt ist unabhängig.

Er wirkt dadurch oft kühl, abweisend oder aggressiv.

### **Bedürfnis nach Dauer:**

Hier geht es um den Wunsch nach Sicherheit, Ordnung, Planung und Beständigkeit. Der Dauertyp ist zuverlässig und pünktlich, er kann gut planen und Verantwortung übernehmen.

Veränderung und Neuem steht er kritisch gegenüber, er kann auch unflexibel und pedantisch wirken.

### **Bedürfnis nach Wechsel:**

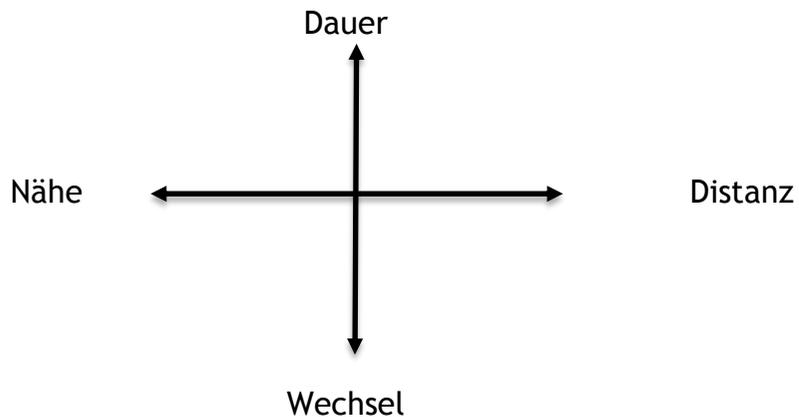
Dem Wechseltyp ist das Neue, Spontaneität, Abwechslung und Flexibilität wichtig.

Er wünscht sich kreative Aufgaben, die Lebendigkeit und Fantasie fordern.

Dabei ist er neugierig, spontan und unterhaltsam.

Die negative Seite ist, dass er unzuverlässig, chaotisch und geschwätzig wirken kann.

## Riemann -Thomannmodell-Grafik



**Bei einem Konflikt ist es daher nützlich, diese Aspekte zu berücksichtigen:**

Darauf zu achten welcher Persönlichkeitsanteil bei einem Konflikt aktiv ist.

Die Angelegenheit aus der Perspektive des Gesprächspartners betrachten.

Entscheiden-was benötigt er im Konflikt oder Gespräch um das Verhalten entsprechend verändern.

Hilfreich ist es hier das Koordinatenmodell zur Einordnung zu benutzen, d.h. festzustellen wo sich der Gesprächspartner im Moment befindet.

Bei der Aufgabenverteilung im Team ist es außerdem sinnvoll die Persönlichkeitsanteile der einzelnen Teammitglieder zu berücksichtigen bzw. den Konflikttyp zu beachten.

wenn man selber in einen Konflikt involviert ist sollte man:

1. den Fokus auf die Sache nicht auf die Positionen lenken
2. Sache und Person trennen
3. Liste mit Lösungsvorschlägen entwickeln

bei der verbalen Auseinandersetzung darauf achten dass, anstelle von Du-Botschaften, die anklagend wirken, Ich-Botschaften mitgeteilt werden.

<b>Ich-Botschaften:</b>  haben Charakter der Selbstmitteilung lassen Verhaltensalternativen offen lassen dem Empfänger seine Würde enthalten keine Vorwürfe	<b>Du-Botschaften:</b>  werden als Tadel und Herabsetzung empfunden die Selbstachtung des Empfänger nimmt Schaden fördern Rechtfertigung statt Lösung bewirken Widerstand anstelle der Bereitschaft zur Änderung
--	--

**merke:alle Veränderungen sind nur über Ich-Botschaften möglich**

wenn man als Moderator in einen Konflikt eingebunden wird-

- 1. Allparteilichkeit gewähren**
- 2. Gesprächsvereinbarung treffen**
- 3. Konfliktthemen klären**
- 4. Lösungen finden**
- 5. diese gemeinsam bewerten**
- 6. Vereinbarung definieren**

Konflikte können immer als Möglichkeit gesehen werden sich oder das Team weiterzuentwickeln.

## sich selbst und andere besser verstehen

Nur ein kleiner Teil unserer Entscheidungen und unseres Verhaltens ist wie bei einem Eisberg für uns sichtbar. Ein Großteil unserer Motive liegt "unter der Wasseroberfläche" im Unterbewusstsein und beeinflusst wesentlich unser Denken und Handeln.

bewusste Anteile

10%

unbewusste Anteile

90%



Wenn wir miteinander kommunizieren bedeutet das, dass wir viel mehr als Worte aussprechen und aufnehmen. Mit allem was und wie wir etwas sagen transportieren wir gleichzeitig zusätzliche Botschaften, die von unserem Gegenüber aufgenommen und interpretiert werden. Die Mimik, Gestik und die Tonlage etc. spielen dabei eine viel größere Rolle als der bloße Inhalt des Gesagten.

### Sachebene

bei der Kommunikation werden im **bewußten Anteil** die Faktoren und Informationen einer Botschaft wahrgenommen. Dies entspricht dem oberen Teil des Eisbergs und beinhaltet die Sachinformation.

### Beziehungsebene

Gleichzeitig werden im **unbewußten Anteil** die Stimmungen, Gefühle und Wertvorstellungen der jeweiligen Person angesprochen. Diese Ebene wird der Beziehungsebene zugeordnet und beinhaltet das "Wie" der Kommunikation.

Störungen auf der Beziehungsebene wirken sich auch auf die Sachebene aus

**Missverständnisse** entstehen immer im **unbewussten Anteil** der Personen.

Je mehr von den unbewussten Zusammenhängen ans Licht kommen, desto besser verstehen die Beteiligten den Konflikt, sich selber und die andere Person. Auf dieser Basis sind Lösungen leichter möglich. Wichtige Regeln für eine gute Kommunikation sind z. B. das Zuhören und Nachfragen bei Unsicherheiten.

## Maslowsche Bedürfnispyramide



Bedürfnisse stehen untereinander folgendermaßen in Beziehung:

wenn ein Bedürfnis erfüllt ist, tritt das nächsthöhere an seine Stelle. Je höher das Bedürfnis steht desto weniger wichtig ist es für das reine Überleben. Wenn das Verhalten durch die höheren Bedürfnisse bestimmt werden soll ist die Voraussetzung hierfür, dass alle grundlegenden Bedürfnisse erfüllt sind.

Die Motivation von Menschen wird durch die Werte der einzelnen Person bestimmt. Die inneren Werte sind die Gründe dafür ob man etwas tut oder nicht. Sie sind eine

entscheidende Kraft in uns und stecken den Rahmen ab innerhalb dessen wir uns bewegen.

Wenn es uns die Arbeit ermöglicht unsere Werte zu leben wird diese als befriedigend empfunden. Wenn Werte bei der Arbeit nicht umgesetzt werden können wird die Arbeit mühsam und wenig effektiv.

Es ist daher sinnvoll wenn die Teammitglieder ihre Werte kennen und ihre Ziele definieren.

Darüber hinaus sollte die Praxisphilosophie und die Unternehmenskultur für jeden Mitarbeiter klar sein, damit gemeinsam an einer Vision gearbeitet werden kann, auf deren Basis ein Handlungsplan entsteht.

Motto: wer nicht weiß wo er hin will, darf sich nicht wundern wenn er woanders ankommt.

Eine Möglichkeit Ziele umzusetzen ist die SMART-Methode anzuwenden!!!!

S-spezifisch, dies bedeutet das Ziel eindeutig zu formulieren

M-messbar, bedeutet es müssen konkrete Zahlen festgelegt werden

A-aktionsorientiert, was muss getan werden um das Ziel zu erreichen

R-realistisch, d.h. das Ziel kann schon hoch gesteckt sein muss aber erreichbar bleiben

T-terminiert, bis zu welchem Zeitpunkt soll es erreicht sein

Durch die Verbindung von Zielen und Werten entsteht Sinn - Mitarbeiter gehen wenn die Sinnhaftigkeit Ihrer Tätigkeit fehlt.

## **Motivation von Mitarbeitern**

### Herzberg Zwei-Faktorentheorie

ist eine wirtschaftspsychologische Theorie über die Motivationsgründe von Arbeitnehmern. Herzberg führte hierzu Untersuchungen durch und stellte dabei fest, dass Arbeitnehmer als Basis für ihre Motivation zwei Arten von Faktoren benötigen:

#### **1. Die Hygienefaktoren**

zu diesen gehören u.a.

Gehalt

Sicherheit des Jobs

Arbeitsumfeld

Führungsstil bzw. Personalpolitik

diese üben keinen unmittelbaren Einfluss auf die Verbesserung der Qualität und Quantität der Ergebnisse aus, da die Wahrnehmung eher unbewusst erfolgt

#### **2. Die Motivationsfaktoren**

diese zählen zu den inneren Faktoren. Dazu zählen Anerkennung, sinnvolle Arbeitsaufgaben, Lob, Entwicklungsmöglichkeiten. Sind diese Merkmale vorhanden führen sie zu einer bewußt wahrgenommenen Zufriedenheit.

Es gilt dabei nur wenn die Hygienefaktoren vorhanden sind können auf dieser Basis die Motivationsfaktoren aufgebaut werden und zu Zufriedenheit und Motivation führen. Dadurch können die Arbeitsleistung und -ergebnisse entsprechend gesteigert werden.

## Funktionsfähigkeit von Gruppen und Teams

nachstehende sind Merkmale aufgeführt, die deutlich machen wo ein Team steht

für gut funktionierende Teams gilt:	für weniger gut funktionierenden Teams gilt:
Aufgaben und Ziele sind allen Teammitgliedern klar und es wird diesen zugestimmt	Aufgaben und Ziele sind unklar, selbst wenn sie bekannt gemacht wurden, es gibt kein gemeinsames akzeptiertes Ziel
Aufgaben werden geplant, klare Vereinbarungen über ihre Umsetzung getroffen, all dies wird von den Gruppenmitgliedern als verbindlich betrachtet und behandelt: Änderungen werden erst besprochen, dann das Ergebnis umgesetzt	Aufgaben werden als individuelle verstanden und behandelt; Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten sind unklar oder es wird taktisch mit ihnen umgegangen
Die Kommunikation in der Gruppe ist offen, spontan und umfasst alle Mitglieder; Meinungen werden gehört, auch wenn sie ungewohnt sind	Die Kommunikation ist vorsichtig man geht taktisch miteinander um oder es findet kein Austausch statt; Meinungen werden vertreten um die eigene Position zu sichern/verbessern
Wenn Meinungsverschiedenheiten/Konflikte auftreten wird ihnen nicht aus dem Weg gegangen; sie werden nicht unterdrückt; die Lösung von Konflikten hilft dem Team weiter	Konflikte blockieren das Team, sie werden unterdrückt. Es gibt Kleingruppen, die auf Kosten des gesamten Teams rivalisieren; teilweise stehen sich Einzelne längerfristig feindlich gegenüber

<p>Kritik wird offen vorgetragen und ist nicht persönlich oder abwertend. Sie zielt darauf ab Lösungen herbeizuführen, nicht Schuld zuzuweisen</p>	<p>Kritik führt zu Spannungen und ist Mittel für persönliche Angriffe und Schuldzuweisungen. Sie wird wo immer möglich vermieden</p>
<p>Der Vorgesetzte versteht seine Führungsrolle als Moderator. Er bringt die Stärken der Mitglieder zur Geltung und nutzt diese um zu optimalen Entscheidungen zu kommen. Das Team versteht sich als selbstverständliches arbeitsteiliges Element der Gesamtorganisation</p>	<p>Der Vorgesetzte steuert das Team durch Anweisungen, er versteht seine Rolle als Machtausübung und macht Rechte geltend. Im Team gibt es Kämpfe um individuelle Vorteile und Prestige. Das Team versucht sich gegen Kritik abzuschotten</p>

Diese unterschiedlichen Aspekte können auch noch vereinfacht werden. Es gibt **drei Hauptelemente**, die darüber entscheiden wie aktionsfähig ein Praxisteam ist.

### **Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe**

Sind die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Arbeitsabläufe allen klar und von allen akzeptiert?

Sind die Ziele kommuniziert und klar?

Ist eine Hierarchie etabliert und akzeptiert?

### **Fachliche Kompetenz**

Ist das nötige Wissen vorhanden und wird es gepflegt?

Sind die erforderlichen praktischen Fähigkeiten vorhanden?

Gibt es einen Prozess, der sicherstellt, dass Weiterbildungserfordernisse ermittelt und umgesetzt werden?

## **Interaktion und Kommunikation**

Ziehen alle an einem Strang?

Sind Transparenz, Vertrauen und Loyalität wichtige gemeinsame geteilte Werte?

Ist ein professionelles Konfliktmanagement erkennbar?

Stimmt die Kommunikation untereinander und mit dem Patienten?

Wenn zwei Drittel der Fragen mit einem uneingeschränkten "Ja" beantwortet werden können ist das Team auf einem guten Weg. Ist das nicht der Fall sollte die Teamkompetenz gezielt weiter entwickelt werden.

(Quelle: Pflüger/ Schönwälder)

## Tipps für ein wertschätzendes Miteinander

### **1. Praxisetikette erstellen**

Dadurch werden Regeln erstellt die einen klaren und wünschenswerten Umgang untereinander festlegen. Dies sollte gemeinsam im Team erarbeitet werden.

### **2. Feedback geben**

Feedback sollte man immer wie ein Geschenk betrachten, denn es gibt Rückmeldung über unser Verhalten. Es ist eine Gesprächsform anderen mehr darüber zu sagen, wie ich ihn sehe bzw. er mich sieht.

z.B. wenn das, was ich sage nicht ankommt um mein Verhalten entsprechend zu ändern.

Der Feedbackgeber beschreibt dem Feedbackempfänger konkret das Verhalten, das beobachtet wird:

**ICH NEHME WAR, DASS...**

im zweiten Schritt erzählt er von der eigenen gefühlsmäßigen Resonanz auf das eben beschriebene Verhalten

### **DAS WIRKT AUF MICH...**

im dritten Schritt beschreibt er das gewünschte Verhalten, von dem er denkt, dass es an dieser Stelle passender wäre und welche Resonanz es bei ihm auslösen würde

### **ICH WÜRDE MIR WÜNSCHEN, DASS...**

Gutes und faires Feedback ist wichtig und kann wesentlich zur Verbesserung und Weiterentwicklung beitragen.