

Kommunikationsberatung für Teams in medizinischen Einrichtungen

Zusammenkommen. Zusammenhalten. Gut zusammenarbeiten.

Wann ist eine Beratung/ein Coaching sinnvoll? Mögliche Herausforderungen:

- Ihr Team bringt (noch) nicht die volle Leistung? Sie denken, es liegt daran, wie das Team zusammenarbeitet, wie man einander behandelt und miteinander spricht? Wie mit Konflikten umgegangen wird?
- Die Arbeitsatmosphäre könnte besser sein? Früher hat die Arbeit mehr Spaß gemacht? Die Bedingungen waren anders und deshalb der Zusammenhalt größer? Jeder arbeitet nur noch vor sich hin?
- Veränderte Rahmenbedingungen fordern die Umstrukturierung von Tagesabläufen? Die Abläufe von Pflegekräften und Ärzten sind nicht optimal aufeinander abgestimmt? Daraus resultieren täglich Konflikte?
- Unter der Oberfläche schwelen Konflikte? Jeder spürt sie und keiner spricht sie an? Es gibt Grüppchenbildungen, die der Zusammenarbeit schaden und dem Team Energien rauben? Einzelne Teammitglieder fühlen sich ausgegrenzt?

Wie können Lösungswege aussehen? Meine Beratungsleistungen nach Maß:

Im Teamcoaching bringe ich Ihre Mitarbeiter systematisch miteinander ins Gespräch und damit ins Handeln. Eine sorgfältige Auftragsklärung, bei der auch Einzelgespräche mit Teammitgliedern geführt werden, gehört zur Vorbereitung. Hier ein exemplarischer Ablauf:

1. **Krisenherde:** Zuerst machen wir uns auf die Suche nach den kritischen Punkten der Zusammenarbeit. Welches sind die Brennpunkte der Station? Diese werden auf kreative Weise an die Oberfläche gebracht.
2. **Lösungsansätze:** Dann begeben wir uns auf die Suche nach Ressourcen. Wann haben Sie die Situation schon einmal aus eigener Kraft entschärft? Welche Lösungsansätze ergeben sich daraus? Und wie sieht die optimale Zukunft aus?
3. **Umsetzung:** Aus den Lösungsansätzen werden konkrete, realisierbare Maßnahmen abgeleitet. Besonders dringliche Veränderungen werden gleich im Workshop beschlossen. Andere Entscheidungen werden dem Team nebst Terminierung und Verantwortlichkeiten als Aktionsplan mitgegeben.

Das nehmen Sie mit. Ihr betrieblicher Nutzen:

- ✓ Wenn den Teammitgliedern die Arbeit wieder mehr Spaß macht, sind sie leistungsfähiger.
- ✓ Ein gutes Team konzentriert sich nicht allein auf die Erfüllung seiner Sachaufgaben, sondern regelt auch die Zusammenarbeit und die Optimierung von Arbeitsprozessen selbst.
- ✓ „Wenn mich morgens keiner zurückgegrüßt hat, wusste ich schon, dass ich alleine betten werde“, berichtet eine Münchner Pflegekraft. Funktioniert die Kommunikation im Team, werden Fehler verhindert, die durch Missverständnisse oder mangelnde Kooperation entstehen können.
- ✓ Durch Feedback im Team bekommt jeder einzelne Mitarbeiter die Möglichkeit, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln.
- ✓ Der offene Austausch fördert das Verständnis und damit die Kooperation der Teammitglieder untereinander. Lernen sich die Teammitglieder besser kennen, arbeiten sie füreinander – nicht jeder für sich.

Veränderungen durch Workshops. Ergebnisse, die die Zusammenarbeit nachhaltig verbessern.

Beispiele für Maßnahmen, die von den Stationen direkt umgesetzt wurden:

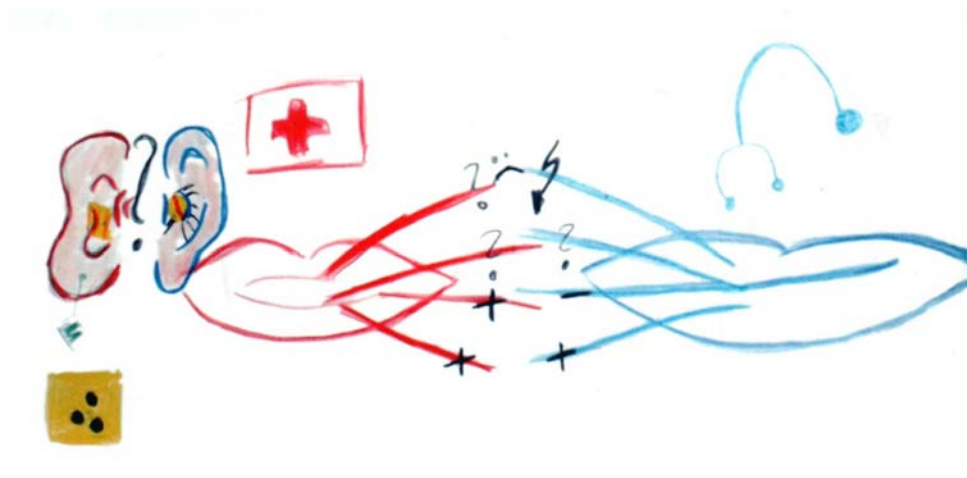
- Zeitkorridore für die Visiten wurden eingeführt. Stations-, Oberarzt- und Chefarztvisiten sind terminiert. Die Pflege dankt das durch Begleitung der Visiten.
- Es wurde von Funktions- auf Bereichspflege umgestellt.
- Ärzte und Pflege organisierten die Ansprechbarkeit für Anordnungen.
- Konflikte innerhalb des Pflorgeteams, aber auch zwischen Ärzten und Pflege, wurden geschlichtet.
- Tagesabläufe wurden effizienter organisiert, die Tagesabläufe von Ärzten und Pflegern aufeinander abgestimmt.
- Es wurden Feedback- und Kommunikationsregeln eingeführt.
- Stationsbesprechungen wurden eingerichtet und organisiert.
- Stammtische für Ärzte und Pflege wurden eingerichtet, um bessere Arbeitsbeziehungen herzustellen.

Bilder sagen mehr als Worte. Eindrücke aus Workshops.

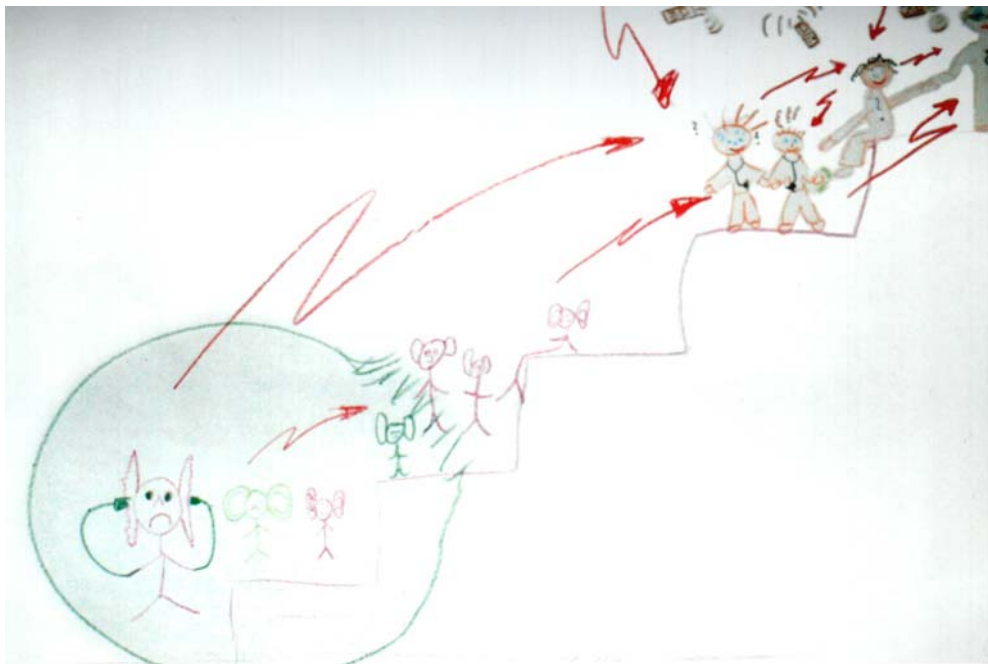
Problemanalyse

Brennpunkte der Zusammenarbeit werden metaphorisch zum Ausdruck gebracht. Dieses ist eine mögliche Vorgehensweise, um Probleme zu definieren. Zeichnerisch lässt sich intensiver ausdrücken, was die Mitarbeiter bewegt, weil hier sowohl die analytische als auch die intuitive, emotionale Ausdrucksfähigkeit gefordert wird. Ferner muss sich innerhalb der Kleingruppen darauf geeinigt werden, wie das Bild aussehen wird. Hiervon profitiert auch die Problemdefinition. Die Zeichnungen stammen von Chefarzten, Oberärzten, Stationsärzten, Stationsleitungen und Pflegedienstkräften.

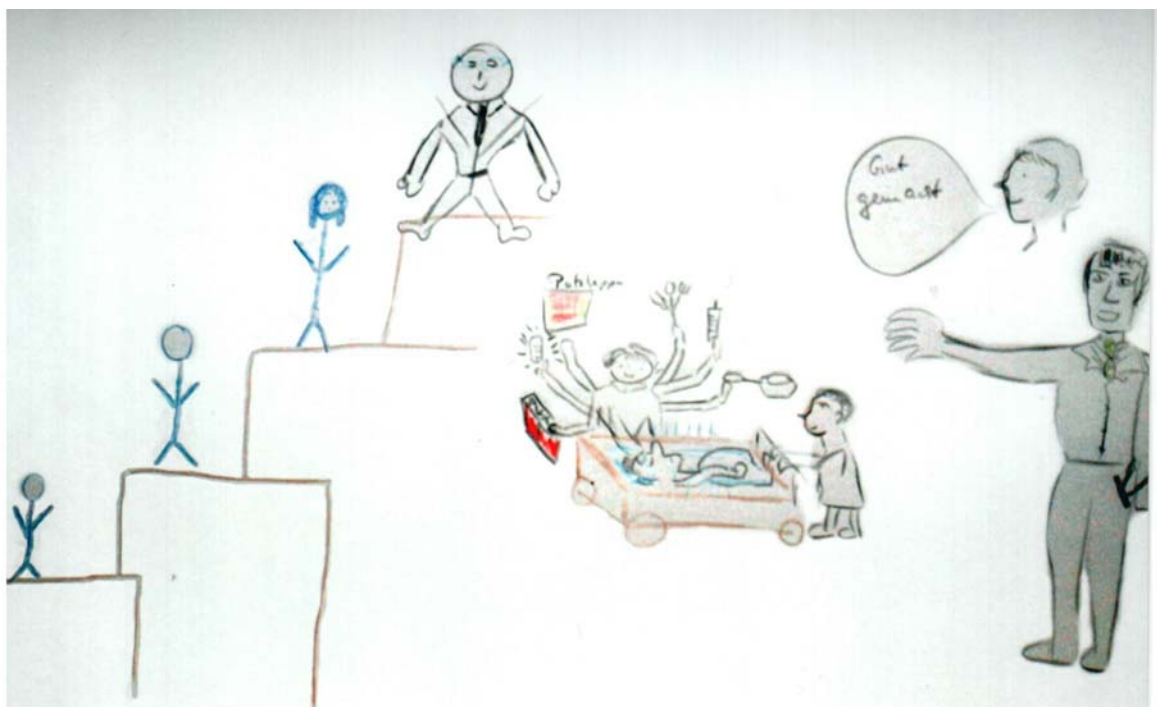
Einige Beispiele:



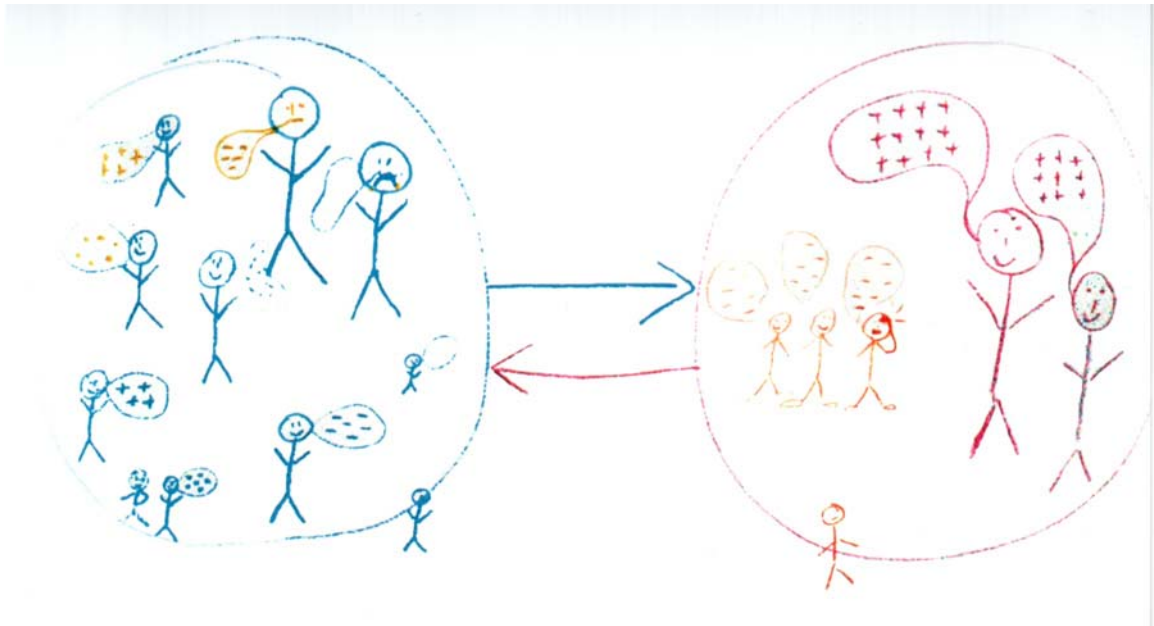
- *Ärzte und Pflege verstehen sich nicht. Innerhalb des Pflorgeteams ist die Wahrnehmung füreinander eingeschränkt.*



→ Das Pflegeteam wird als taub und ohnmächtig gegenüber der Führungsebene des Krankenhauses wahrgenommen.



→ Es wird eine starke Hierarchie und Arbeitsbelastung empfunden. Das Team spürt Wertschätzung durch die Stationsärzte.



→ *Ärzte und Pflege reden aneinander vorbei.*



→ *Das Pflegeteam fühlt sich bei Entscheidungen ausgeschlossen.*



→ Das Pflegeteam ist durch Anforderungen von außen überlastet.

Lösungsfindung

Bei der Suche nach „Sternstunden“ wird nach Ausnahmen und Erleichterungen bezüglich der Probleme gefragt. Dass heißt, es werden bereits einmal erprobte Lösungsansätze als Ressourcen definiert. Den Mitarbeitern wird die eigene Gestaltungskraft und Verantwortung bewusst gemacht. Aus diesen Sternstunden werden Lösungen entwickelt. Die konkrete Umsetzung wird geplant.

Einige Beispiele:



→ Eine Ärztin organisiert die Zusammenarbeit mit dem Pfllegeteam neu.



→ Ein Team erarbeitet Lösungen für die Optimierung des Informationsflusses und etabliert eine Feedbackkultur.

Aktionspläne

Auf diese demokratische Weise erarbeitete Lösungsansätze werden von den Mitarbeitern getragen. Sie sind motiviert, das Besprochene umzusetzen. Hierzu trägt auch das öffentliche Bekenntnis des Verantwortlichen bei, der noch mit der Gruppe die ersten konkreten Schritte Richtung Ziel definiert.

Einige Beispiele:

Maßnahmen, die sich aus den 'Sternstunden' (wann war das Problem geringer) ergeben:

- Impuls für Stammtisch (wie früher JNT-Treff) geben
25.2. Impuls in Mittwochsstunde.
Beschluß: 18. März.
- Rücksprache CT/Röntg. wegen günstiger/planbarer Untersuchungszeiten
- Unterstützung von anderen Stationen einfordern. Situationsbedingt von Schichtleitung.
- Einladung zur Stationsressammlung (14)

- 'Offene' Runde: fachlich, organ. am Do, wenn keine Fortbildung findet bereit. Neu: 1 Arzt anwesend.
- Telefonregeln einführen + Umsetzung begleiten, Spätes Ende März.
Übertragen als Regeln am 24.2.
- Thema Umzug: siehe Flipchart
Besprechungstermin mit Chef am 26.2.
- Klärung der Rollen und Erwartungen aneinander:
ärztl. + pfleger. Leitung
10.4. Vorschlag Wendres Vorzeichen

→ Aktionsplan einer Station.

Feedbackregeln für [redacted]

- Pflicht: Am Dienstende tauschen Ärzte und Pfleger Feedback aus.
- Organisatorischen Feedback wird im Buch festgehalten.
- Wir geben uns gleichberechtigt Feedback.
- Das Feedback ist deutlich, höflich und direkt formuliert.
- Ort, Zeit und Bedingungen müssen stimmen.
- 1x wöchentlich Teamleiter besprechen.

Kommunikationsregeln [redacted]

Bleib ruhig und sachlich.
Problem gleich ansprechen.
Wir reden offen, ehrlich und respektvoll miteinander.
Wir reden direkt miteinander.

→ Ein Team legt Feedback- und Kommunikationsregeln für den Umgang miteinander fest.