

## *Probleme in Ziele umwandeln: So knacken Sie Dauerfrustthemen im Team*

In jeder Organisation gibt es problembelastete Dauerthemen, die sich irgendwie der Lösung entziehen und nicht selten Ursache für Versagens- und Ohnmachtsgefühle werden. Im Pflegedienst ranken sich diese Frustrthemen häufig um Nachlässigkeiten in der Erfassung von Leistungen, fehlende Kooperation in Teams und Touren, Informationsdefizite und um Probleme in der Dokumentation. In vielen Fällen haben Sie als PDL schon alle Register gezogen, um das Problem aus der Welt zu schaffen. Sie haben die zu verändernden Dinge als

relevante Probleme definiert, nach ihren Ursachen gesucht, nicht selten vermeintlich auch gefunden und sorgfältig analysiert. Die Kritik der Missstände ist die logische Folge. Mitarbeiter werden als Problemauslöser identifiziert, ihr Fehlverhalten problematisiert, sie selbst zur Besserung motiviert – und was geschieht? NICHTS! Zumindest nichts Nachhaltiges. Sondern: Es gibt miese Stimmung, es hagelt Rechtfertigungen (niemand steht gern als der Schuldige da). Anklagende Beschuldigungen verhindern Problemlösungen, auch wenn sie

in der Verkleidung des angeblich sachlichen und „offenen“ klassischen Feedbacks auftreten. Sie zwingen den anderen dazu, in die Defensive zu gehen und ersticken genau die innere Kooperation, die notwendig wäre, um nach vorne zu gehen. Stattdessen: Spaltung in gute und schlechte Mitarbeiter, Befürworter oder Gegner von Qualität – die Lagerbildung in Touren und Teams erblüht aufs Gedeihlichste.

### WAS LÄUFT SCHIEF?

Früher oder später fragen Sie sich als PDL, was Sie falsch machen, weil das Problem immer noch fortbesteht, obwohl Sie doch schon so oft mit den Teams daran gearbeitet haben: In dem Moment haben Sie die Schuld übernommen und fühlen sich unfähig.

Selbstverständlich ist es ein vernünftiger Ansatz, ein Problem nach dem Motto „Finden wir erst einmal die Ursache“ anzugehen, wenn das Problem eindeutig durch einen identifizierbaren Faktor ausgelöst wird und korrigierbar ist. Doch dieser Ansatz ist für die Lösung der vielen zwischenmenschlichen Probleme in Teams völlig ungeeignet. Der uns vertraute Problem-, Kritik- und Verbesserungsansatz funktioniert oft nicht, insbesondere in Teams, deren Mitglieder nicht unter ständiger Aufsicht sind. Verhaltensänderungen müssten kontinuierlich überwacht werden (Wer hat dazu schon Zeit und Lust?).

### HALTUNG UND HANDELN VERÄNDERN

„Keiner ist für das Problem, jeder aber für die Lösung verantwortlich“, so beschreibt es Ben Furman treffend. In der Lösungsorientierung gibt es zwei Wege, um Menschen zu helfen, ihre Probleme zu lösen: Der eine ist, ihnen eine neue Art des Handelns in Bezug auf das Problem zu ermöglichen, und der andere, ihnen zu einer neuen Art des Denkens in Bezug auf das Problem zu helfen. Bei chronischen Frustthemen geht es um beides: um Haltung (= verändertes Denken) und verändertes Handeln.

Unter Reteaming wird ein Ansatz verstanden, bei dem die wahrgenommenen Probleme in Ziele umgewandelt und systematisch der Erreichung zugeführt werden. Es unterbindet Energieverlust, indem gänzlich auf eine Problemanalyse und Schuldzuweisung verzichtet wird. Die Aufmerksamkeit wird über gemeinsame Ziele auf die Zukunft gelenkt.

### 1. SCHRITT: PROBLEME IN ZIELE VERWANDELN

Was macht den Unterschied aus, wenn man gemeinsam Ziele definiert, statt Probleme zu analysieren? Sie schaffen sich als PDL einen Bezugsrahmen, der Sie und Ihr Team darin unterstützt, gewünschte Veränderungen in Gang zu bringen. *Wenn wir über Ziele sprechen, wird die Unterhaltung sofort konstruktiv.* Beispiel: Wenn das Problem darin besteht, dass die Kommunikation zwischen den Touren nicht funktioniert, dann lautet das entsprechende Ziel: Die Kommunikation soll funktionieren. Was sich banal liest, dreht die Denkrichtung um: vom Blick zurück auf die Ausrichtung nach vorne. Stellen Sie sich darauf ein, dass Sie mit diesem Vorgehen bei Dauerfrustthemen Lieblingsdenkroutinen und entsprechende Verhaltensmuster stören. Sorgen Sie deshalb für die Stabilisierung des Selbstbewusstseins, in dem Sie



KARLA KÄMMER

> Inhaberin von Karla Kämmer  
Beratungsgesellschaft in Essen  
> [www.kaemmer-beratung.de](http://www.kaemmer-beratung.de)  
> E-Mail:  
[info@kaemmer-beratung.de](mailto:info@kaemmer-beratung.de)

auf die Stärken des Teams hinweisen und wie die Kräfte genutzt werden können, um die noch bestehenden Widrigkeiten des Alltags erfolgreich zu meistern. Stellen Sie die Frage: Was ist gut und soll sich nicht ändern? Durch diesen veränderten Fokus verkleinern Sie das Problem und machen es handhabbarer.

### 2. SCHRITT: MACHEN SIE DIE ZIELE INTERESSANT

Ziele werden interessant, wenn der Nutzen klar ist. Ziele sollen Gewinn für alle Beteiligten bringen. Welchen Nutzen erwarten die einzelnen Teammitglieder für sich persönlich, für die Organisation, für die Kunden? Übertragen Sie das auf das jeweilige Dauerfrustthema. Machen Sie es relevant und interessant. Ziehen Sie mit Ihrem Team alle Register der Kreativität und auch des Humors: Stellen Sie sich in Bezug auf unser Beispiel gemeinsam bildhaft vor, wie toll es ist, wenn das Zusammenspiel aufgrund der zielführenden Kommunikation wirklich reibungslos läuft. Bringen Sie Ihr Team konsequent in den Lösungsmodus, indem Sie den geringen Mühen

zur Verbesserung der Kommunikation die vielen Vorteile gegenüberstellen.

### 3. SCHRITT: SPEZIFIZIEREN SIE DIE ZIELE

Ziele werden als theoretisch und künstlich erfahren, wenn es nicht gelingt, sie im Detail begreifbar zu machen. Stimmen Sie sich darüber ab, was genau geleistet werden muss, damit der Nutzen entsteht. Beschreiben Sie z. B. kurz und knapp, worauf es ganz konkret in der Gestaltung der Kommunikation ankommt: das vorurteilslose Zuhören (gerade bei den Informationen, die von der anderen Tour weitergegeben werden), das sorgfältige Aufschreiben auch kleiner Hilfeleistungen, die die Grundlage für eine Höherstufung bilden. Holen Sie die Lösungsbilder vor die Augen Ihrer Teammitglieder. Diese müssen sich selbst erfolgreich neu handelnd sehen.

### 4. SCHRITT: BESCHREIBEN SIE DIE SCHRITTE ZUM ERFOLG

Denken Sie daran: Veränderung ist immer Zumutung und unerwünscht. Sie brauchen gangbare Schritte, Babystepps. Je kleiner, je greifbarer und einfallreicher, desto weniger Widerstand rufen sie hervor. Hier sind viele Ideen und Vorschläge erlaubt – nur keine sauertöpfische Moral im Sinne von: „Man sollte ...“, „Wenn man motiviert wäre, hätte man das Problem nicht ...“, „Früher gab es das gar nicht ...“ usw. Definieren Sie externe Ressourcen, Teammitglieder oder Materialien und Arbeitshilfen, die unterstützend wirken können – z. B. die Erlaubnis, bei Dienstgesprächen das Handy ganz aus- bzw. zur Sekretärin umzustellen, ein Zeichen ausmachen, wie man jemanden an die

» Reteaming ist ein Ansatz, der die wahrgenommenen Probleme in Ziele umwandelt und systematisch der Erreichung zuführt.

## 6 PDL PRAXIS

### PRAXIS-TIPP

#### PROBLEME IN ZIELE UMWANDELN

Formulieren Sie negative Aussagen in positive um. Ein Beispiel: Mitglieder des Teams formulieren ihren Wunsch besser zu kommunizieren mit den Begriffen „In der Übergabe nicht SMS abfragen“ oder „Keine Nebengespräche führen“. Unterstützen Sie den Zielprozess, indem Sie gemeinsam umstellen: „Wir konzentrieren unsere Aufmerksamkeit auf die Übergabe“ und „Wir hören zu“. Das Gespräch über die konkreten Handlungserwartungen wird deutlich einfacher.

Einhaltung der Regeln erinnern darf, ohne dass diese Person beleidigt ist etc. Und liefern Sie mit guter Zeitplanung die richtige Struktur: Welche Bedingungen machen den Weg noch leichter und fördern die Einhaltung noch mehr?

#### 5. LENKEN SIE DIE AUFMERKSAMKEIT AUF DEN FORTSCHRITT

Sobald die Beteiligten erste Fortschritte sehen, wächst ihre Überzeugung, dass das Ziel erreichbar ist, und sie entwickeln eine konkre-

tere Vorstellung von den weiteren Schritten im Prozess. Achten Sie auf kleine Veränderungen zum Positiven – auch wenn der Erfolg im Ganzen noch nicht erreicht werden kann. Reden Sie darüber, zeigen Sie Ihre Freude und Ihren Stolz. Beispielsweise, dass es Ihnen auffällt, wie wenig sich die Angehörigen im letzten Monat über vergessene Absprachen beschwert haben, wie reibungslos die Wochenenden laufen, wie viel besser die gegenseitige Unterstützung klappt. Vermerken Sie Fortschritte für alle sichtbar, z. B. als Eintrag im Organisationsinformationsbuch: In diesem Monat x Klienten höhergestuft dank Ihrer Topvorbereitung: DANKE!

#### 6. SCHENKEN SIE ANERKENNUNG, WO ES ANGEBRACHT IST

Nun ist der Erfolg in punkto Ihrer speziellen Dauerfrustthemen sicherlich kein Anlass für eine wilde Teamparty. Aber in Anbetracht der Tatsache, dass eine Lösung dieses hartnäckigen Problems gelungen ist, dass sich alle kompetenter und erfolgreicher erleben und auch wieder zufriedener miteinander arbeiten, dürften Sie dem Team nach drei Monaten schon ein großes Blech Pizza ausgeben!



#### Literatur:

Furman, B.; Ahola, T.: Die Kunst, Nackten in die Tasche zu greifen. Systemische Therapie: Vom Problem zur Lösung, Borgmann Publishing 1996