

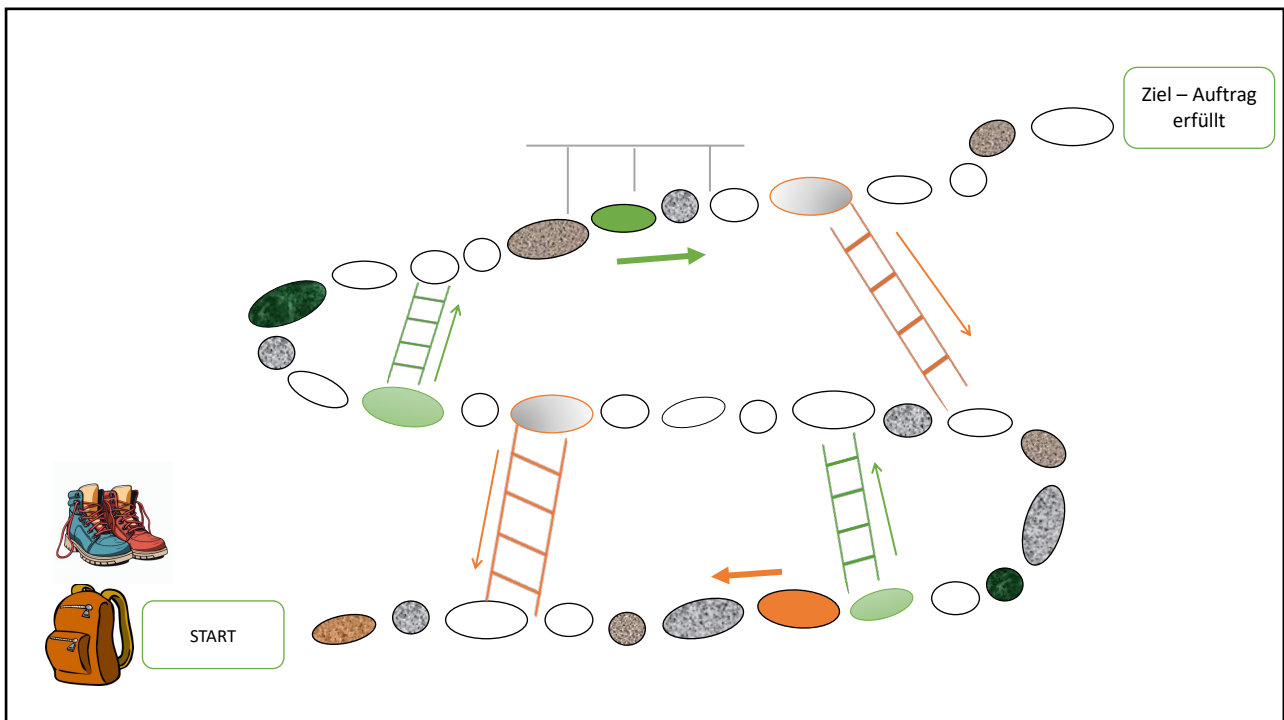
# Herausforderung und Chancen von Teamarbeit

Kerstin Eibel

Cornelia Forstner

08.11.2024

1

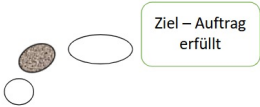


2

## Ausgangslage



- Auf den Weg gehen, ohne genau zu wissen, wie er sich gestaltet und was auf uns zukommen mag!
- Ohne Lösungen im Kopf, ohne konkreten Handlungsplan!
- Ganz Einlassen auf die Situation, weil jede ist völlig neu!

- Klarheit über das  Was ist mein Auftrag?  
Was ist meine Rolle?

3

## Ausgangslage



- Betroffene orientierungslos, hilflos, ohnmächtig, ängstlich
- wir sorgen für Orientierung, Struktur, Handlungsfähigkeit, ein Stück Stabilität im Chaos
- das heißt wir brauchen auch im Team Orientierung, Struktur, gegenseitige Handlungsbefähigung, Sicherheit, Vertrauen

WIR tragen im gemeinsamen Tun Verantwortung für die Zielerreichung!

4

# ICH – DU – WIR

5

## ICH



Wie ist **meine** Ausgangslage?

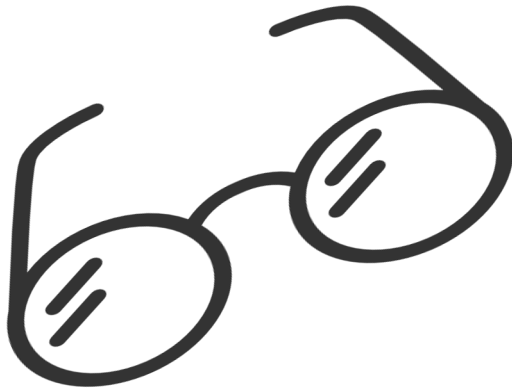
- *Wie sieht meine persönliche Grundausrüstung für den Weg heute aus?*
- *Welche „Schuhe“ habe ich an?*

Wie nehme **ich** die Situation wahr?

- *Welche „Brille“ hab ich auf?*

6

# Wahrnehmung



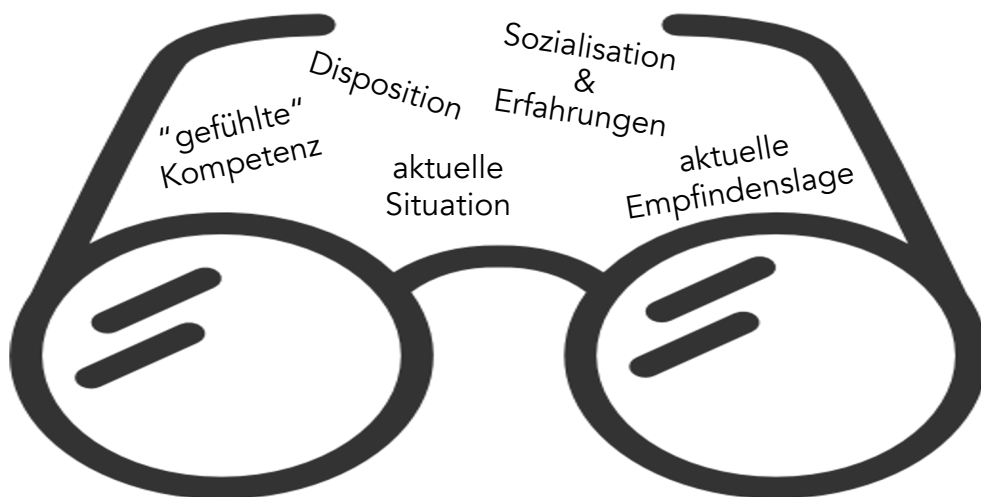
Meine ersten Eindrücke und Wahrnehmungen heute Früh beim Betreten der Location

Mein Highlight des bisherigen Tages

Eine Besonderheit beim heutigen Mittagessen

7

# Wahrnehmung



8

# Wahrnehmung

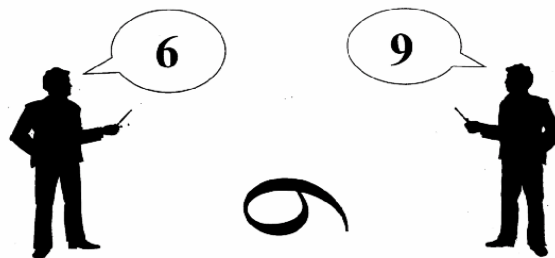
"Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen,  
ist unsere Erfindung." (Heinz von Foerster)

- Die objektive Wirklichkeit gibt es nicht. Sie entsteht im Auge des Betrachters/der Betrachterin.
- 2 Menschen erleben nie auf gleiche Art und Weise dasselbe.
- Meine „Brille“ beeinflusst meine Beobachtungen und mein Verhalten.

9

# Wahrnehmung = subjektiv

Wahrnehmung ist nie objektiv, sondern beinhaltet stets auch eine subjektive Deutung des Beobachters.



10

## Wahrnehmung = konstruktiv



Meist geht man über die tatsächlich gegebene Information hinaus und zieht Rückschlüsse auf weitere Eigenschaften, die man noch nicht beobachtet hat oder nicht beobachten kann, d.h. die Wahrnehmung ist auch konstruktiv.

11

## Wahrnehmung = selektiv



Wahrnehmung ist immer gefiltert:

- schützt vor Reizüberflutung
- gibt Orientierung und Sicherheit
- ermöglicht rasches Handeln
  
- macht uns aber auch für gewisse Bereiche „blind“

**THE COLOUR  
CHANGING  
CARD TRICK**

<https://www.youtube.com/watch?v=v3iPrBrGSJM>

12

# Wahrnehmung

Eine Frage  
der Betrachtung!



13

# ICH

Erfolgreiche Teamarbeit fängt immer beim ICH an

- Meine Wahrnehmung der aktuellen Situation
- Werte & Haltungen
- Engagement
- Bereitschaft
- Vertrauen
- Annahme des anderen setzt eine Selbstannahme voraus

14

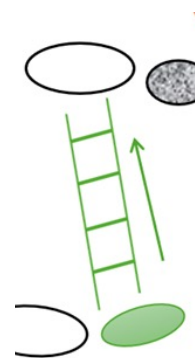
## ICH - DU

- Unterschiedliche Herangehensweisen, Zugänge, Professionen,...
- Wir kennen uns nicht (so gut) und sollen trotzdem zusammen funktionieren?
  - Ich benötige einen hohen Grad an Flexibilität
  - Ich benötige einen hohen Grad an Spontanität
  - Ich benötige einen hohen Grad an Bereitschaft zur Kooperation
  - Wir stellen unsere Sichtweisen zur Verfügung
    - Was sehe/höre/fühle ich?
    - Was siehst/hörst/fühlst du?

15

## WIR... und was uns weiterbringt

- Wir nützen unsere unterschiedlichen Blickwinkel!
  - Zwei Perspektiven sehen mehr vom Bild
  - Entscheidungen in Abstimmung treffen
- Wir nützen unsere unterschiedlichen Stärken!
  - Kommunikation mit unterschiedlichen Personenkreisen
  - Einbringen von Hintergrund-/Fachwissen bei Bedarf
- Wir erleben Sicherheit, ich bin nicht allein!
  - Jemand anderes schaut auf mich
  - Persönliches Lernen und Entwickeln



16

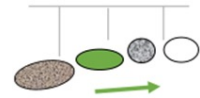


## WIR... und was uns weiterbringt



Gemeinsame Grundhaltungen legen die Basis für die Teamarbeit

- Verschwiegenheit
- Achtung der Würde des Menschen
- ausreichend Zeit haben
- im Hier und Jetzt mit Ausblick auf die nächsten kleinen Schritte - Zukunftsorientierung
- die Situation ist einzigartig
- Sicherheit herstellen und Verbundenheit fördern
- Transparenz und Verlässlichkeit
- Beruhigung durch gesicherte Information



17

## WIR... und was uns weiterbringt



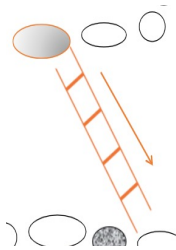
Spannungsfelder...

- Hilfe zur Selbsthilfe - Hilfe kann auch kränkend sein zwischen Autonomie und Fürsorge
  - Selbstwirksamkeit fördern - Handlungsspielräume eröffnen, Entscheidungsmöglichkeiten schaffen - zwischen Förderung und Überforderung
  - Zwischen Flexibilität und Struktur
  - Das Gegenüber mit seinen Bedürfnissen steht im Mittelpunkt
  - Begleiten vs. Organisieren
  - Prinzipien des Helfenwollens: das Nichtwissen, das Nichtverstehen und der Nichtidentität
- Grundhaltungen für eine gelingende Teamarbeit...



18

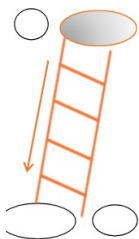
## WIR... und was uns blockieren/zurückwerfen kann



- Blindness durch Erfahrung und Routine
  - ... weil wir auf vermeintlich „Altbewährtes“ zurückgreifen – das könnte ein Irrweg sein
  - ... weil wir „Führung“ übernehmen
  - ... Tendenz zur Selbstüberzeugung, Selbstüberschätzung

19

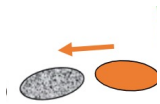
## WIR... und was uns blockieren/zurückwerfen kann



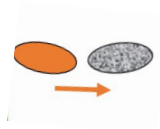
- Gruppendenken/Gruppenverhalten
  - ... meine eigene Meinung anpassen
  - ... Bedenken zurückhalten
  - ... lieber harmonisch verbunden als sich konstruktiv reiben
  - ... unreflektiertes Handeln – Übernahme von Verhaltensweisen

20

## WIR... und was uns blockieren/zurückwerfen kann



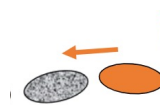
- Konkurrenz
  - ... sich selbst in den Vordergrund stellen, statt die Sache im Sinn
  - ... die Macht von Wissen und Information



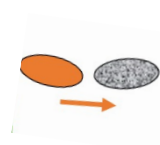
- Kein gemeinsamer Start
  - ... fehlende Absprache
  - ... fehlendes Wissen

21

## WIR... und was uns blockieren/zurückwerfen kann



- stark unterschiedliche Herangehensweisen
  - ... unterschiedliches Tempo



- dahinterliegende Konflikte
  - ... Offenes aus vorigen Einsätzen
  - ... persönliche Unstimmigkeiten

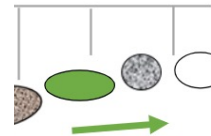
22

## Was brauchen wir? Wie stärken wir das?



### Selbstreflexion auf der ICH-Ebene

- eigene Gedanken/Hypothesen/Vorgehensweisen prüfen
- Wie beobachte, handle und kommuniziere ich?
  - Wieso tue ich so? Warum ist mir das wichtig?
  - Was sind meine Stolpersteine?
  - Was könnte Auswirkungen auf das DU und das WIR haben?



23

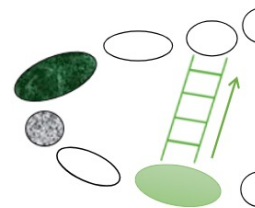
## Was brauchen wir? Wie stärken wir das?



### Vertrauen

Wir vertrauen in das, was wir kennen!

- Kennenlernen ermöglichen
- Teamabende, gemeinsame Aktivitäten,...
- Gegenseitiges Unterstützen und Fördern
- Wissens- und Erfahrungsaustausch
- Transparenz
- Klarheit in Ziel, Grundhaltungen, Rollen, Verantwortlichkeiten,...



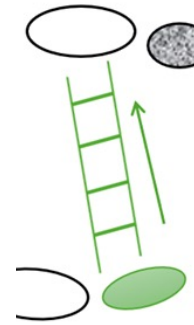
24

## Was brauchen wir? Wie stärken wir das?

### Kommunikation im Team

#### → Vor-Start-Briefing

- Austausch zum Informationsstand
- Gibt es etwas, das ich wissen soll? Gibt es etwas, das eher ich machen soll?
- Wer übernimmt die ersten Worte?
- Übernimmst du die Kommunikation mit den Einsatzkräften vor Ort?



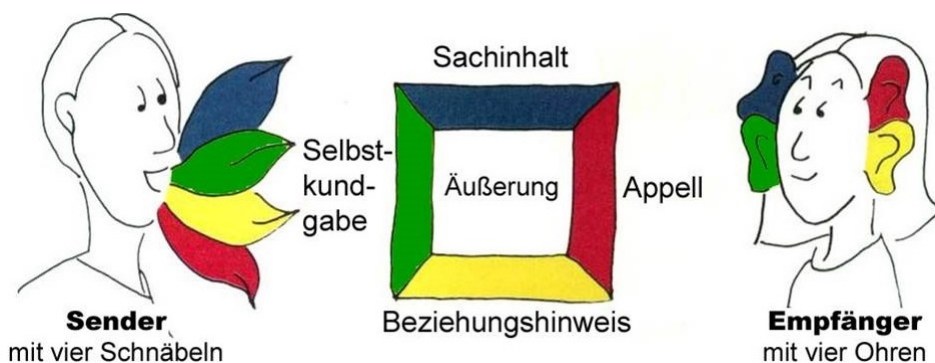
#### → Aufmerksamkeit auf Kommunikation in Stresssituationen

- kurze Botschaften, Nonverbales

25

## Wege aus den Kommunikationswirren in der Teamarbeit...

anhand des Kommunikationsquadrats, Schulz von Thun



26

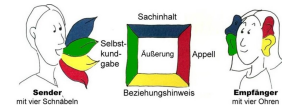
## Wege aus den Kommunikationswirren in der Teamarbeit...

anhand des Kommunikationsquadrats, Schulz von Thun



### WIR RUFEN UNS IN ERINNERUNG

- Kommunikation und Irritationen sind zirkuläre und keine linearen Vorgänge – es reicht nicht aus, dass sich nur die andere Person ändern muss/soll.
- Erkenne – es handelt sich um eine Dynamik – die/der andere „ist eben so“ oder „die/der andere muss sich ändern“ ist nicht zulässig.
- Lässt sich das Verhalten auch anders deuten (Reframing)?  
Kann eine andere Perspektive und ein Besprechbar-Werden eröffnen.
- Bringe deinem Gegenüber Wertschätzung entgegen und äußere eine Bitte.
- Wir tauschen uns über den Konflikt auf der Meta-Ebene aus



27



## Sachebene



- geben wir einander wahre, relevante und notwendige Informationen
- Information schafft Sicherheit – siehe Wirkfaktoren!
- Wissen ist Macht – wirken wir dem Machtgefälle entgegen...
- Sachkommentare sind okay, wenn sie zu einem AHA Effekt führen und relevante Informationen beinhalten, jedoch nicht, wenn sie als Flucht benutzt werden, um heikle Beziehungsthemen nicht anzusprechen.

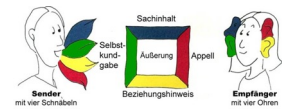
28

## Stolpersteine...



*Berichten Sie sich am Dialogtisch über Erlebnisse und Erfahrungen in Bezug auf Stolpersteine auf Sachebene:*

- Gemeinsamer Beginn des Einsatzes
- Machtgefälle durch Kontaktaufnahme mit der/dem Alarmierenden
- Informationsabgleich zwischendurch notwendig
- Im komplexen Einsatz muss die KIT-Einsatzleitung für den Informationsfluss auf allen Ebenen Sorge tragen.



29



## Beziehungsebene



Tonfall, Begleitmimik und Formulierung weisen auf eine funktionierende oder auch auf eine angespannte und gestörte Beziehungsebene hin – führt zur Geringschätzung und Bevormundung statt Wertschätzung und Lenkung

Respekt, Freundlichkeit, Höflichkeit, Ermutigung, Umkehrbarkeit im Sprachverhalten  
(was würde ich mir im Sprachverhalten wünschen)

Bevormundung führt zu Widerständen, vor allem dann, wenn die Lenkung keine Selbstbestimmung und keine Eigeninitiative ermöglicht –  
Wirkfaktoren!

30



## Beziehungsebene



Eine Beziehungsbotschaft ist dann zielführend, wenn Unklarheiten

- über Machtverhältnisse,
- über die Gestaltung der Zusammenarbeit oder darüber bestehen
- wie wir zueinander stehen oder miteinander umgehen.

Wenn Beziehungsprobleme auf der Sachebene ausgetragen werden, führt dies dazu, dass man weder sachlich noch menschlich weiterkommt. Die Frage taucht meist auf: da geht's doch um etwas anderes, oder?

Klärung nach dem Einsatzgeschehen!

31

## Formulierungen auf Beziehungsebene...



*Die Frage danach, ob der Witwer eine nahestehende Person anrufen möchte, erfolgt aus der Sicht des 2. KIT'ler\*in zu früh... wie würden Sie formulieren?*

- Geringschätzung und Bevormundung  
„Merkst du nicht, dass Herr W. das noch nicht möchte. Hör auf! Das machen wir später!“
- Wertschätzung und Lenkung – Selbstbestimmung und Eigeninitiative fördern.  
„Danke dir C., dass du schon daran denkst, eine Vertrauensperson von Herrn W. zu informieren. Mir kommt jetzt allerdings vor, wir sind zu schnell.“



32





## Appellebene



Apell-Seite: klare Formulierung was ich gerne von dir hätte – Wünsche und Erwartungen des Gegenübers erkennen und ansprechen. Werden Wünsche nicht gehört, verwandeln sich diese häufig in Vorwürfe.

Appelle nur dann, wenn ein gemeinsames Ziel verfolgt wird und wenn sich die Mitarbeiter\*innen in ihren Eigenarten, Eigenschaften und Kompetenzen sehr gut kennen. Empfehlung oder Anordnung (Auftrag).

- Funktioniert nicht, wenn vermittelt wird, dass keine Zeit besteht und es schnelle Lösungen braucht – weil dann meist die Beziehungsebene darunter leidet und die Anerkennung fehlt
- Funktioniert nicht, wenn jemand ein Gefühl verändern soll – verstärkt die Unfähigkeit sich selbst aus der Lage zu befreien – z.B. sei nicht so ängstlich...

33

## Formulierungen auf Appellebene...



**Die/der Kolleg\*in ist schon vor Ort – ich komme nach... Wunsch nach Information:**

Auftrag:

„Kannst du mich bitte auf Stand bringen, ich brauche bitte noch weitere Informationen.“

Vorwurf:

„Du hast mir ja nix gesagt. Du hattest es ja so eilig.“

**Ich hätte gerne, dass sich die/der Kolleg\*in um die Angehörigen in der Wohnung kümmert:**

Auftrag:

„Bitte kannst du zu den Angehörigen in die Wohnung gehen. Bitte beginne mit der Betreuung und setz dich dazu – du bist die/der Geduldigere von uns beiden... ich werde von der Polizei noch weitere Informationen einholen, oder sollen wir die Rollen tauschen?“

Vorwurf:

„Die/Der will mich nur loswerden. Ich soll wieder die schwierigere Arbeit machen.“



34



## Selbstkundgabe-Ebene



Was ist mir wichtig,  
wie fühle ich mich,  
was geht in mir vor...

Weniger im Sinne der Selbstdarstellung, jedoch im Sinne der Authentizität wichtig.

Interesse am Gegenüber zeigen – aktives Zuhören!

35

## Formulierungen auf Selbstkundgabe-Ebene...



*Wir sind zu zweit, es ist aber nur eine Person zu betreuen... die/der Kolleg\*in ist gut im Gespräch... Ich sitze daneben... Um meine Authentizität zu wahren, spreche ich aus...*

Was ist mir wichtig:

„Mir ist wichtig, dass die Betreuung gut läuft, daher nehme ich mich zurück.“

Wie fühle ich mich:

„Mich nicht einzubringen, fällt mir schwer.“

Was geht in mir vor:

„Es würde mir gut tun, wenn die/der Kollege mich miteinbezieht.  
Jetzt gerade geht es aber nicht um mich“



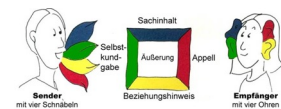
36

## Wege aus den Kommunikationswirren in der Teamarbeit...

anhand des Kommunikationsquadrats, Schulz von Thun



- Zur Eigenreflexion – Standpunktbildung – innere Teamkonferenz – wer meldet sich zu Wort? Leise und laute Stimmen identifizieren... was sagen sie? Wortmeldungen diskutieren... Ergebnis – was möchte ich genau? Was könnte mein Beitrag zur Situation und zur Veränderung der Situation sein?
- ICH-Botschaften setzen voraus, dass ich mir meiner Gefühle bewusst bin – wirken gegen „angegriffen fühlen“ und führen zur Entspannung der Situation.
- DU-Botschaften können auch wertvoll sein, wenn sie wertschätzend formuliert sind, da sie einen Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild ermöglichen und daher eine Änderung des Verhaltens herbeiführen können.



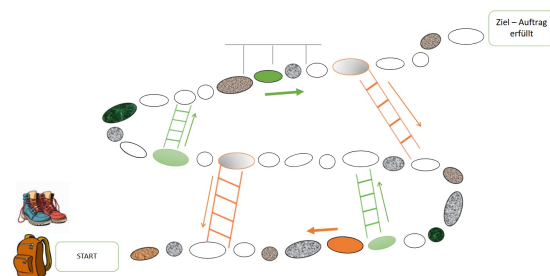
37

## Was brauchen wir? Wie stärken wir das?



### Fehlerkultur = Sicherheitskultur

- Einsatz-Nachbesprechung
- Feedback als Geschenk
  - „Nichtgelungenes“ offen ansprechen
  - „Gelungenes“ wertschätzen
  - Offenes abschließen
  - Erkenntnisse in Erfahrungsaustausch bringen



Wie könnte ich das ansprechen?

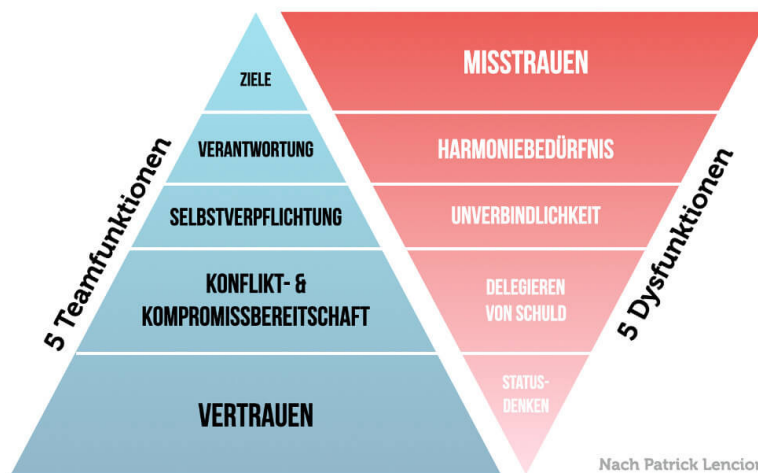
- Wie hast du das/dich/mich gehört/gesehen/erlebt?

38

# Teamarbeit

Arbeitsbeziehung – Beziehungsarbeit  
Kooperation, Interaktion und Kommunikation

# Erfolgreiche Teamarbeit



Nach Patrick Lencioni

Einen bewussten Schritt zurück,  
einen bewussten Schritt zur Seite,  
damit wir gemeinsam im Sinne der Betroffenen  
einen großen Schritt nach vorne machen können!