

LERNFELD "Beziehungen gestalten und Gruppenprozesse begleiten"

LERNSITUATION "Beziehungen im Team"



In einem Dorf irgendwo auf der weiten Welt lebte Lalu.  
Niemand kümmerte sich um ihn.

☐ × △ √ = ∅ ∩ ∪  
 ∩<sub>3+</sub> ∩ ∅ Lalu .  
 ∩<sub>3</sub> ∅ ∩ - ⊥ .

Der kleine Lalu



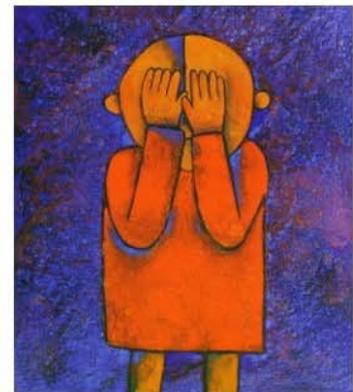
Oft konnte Lalu nachts nicht schlafen.  
Er war einsam und traurig.

∩ ∅ Lalu - ∅  
 ∩<sub>3</sub> ∅ ∩ - ⊥ + ∩ ↓ .



Am Tag versteckte sich Lalu.  
Er fand weder Freund noch Freundin.

∩ ∆ - ∅ Lalu .  
 ∩<sub>3</sub> ± -! ∩ ∩ +! + -! ∩ ∩ +!



»Hallo Lalu! Ich bin dein Freund!«  
Der Mondprinz stieg auf die Erde und nahm Lalu in seine Arme.  
Lalu fühlte sich wunderbar geborgen.

∩ → ∩ Lalu .  
 ∩<sub>1</sub> ∅ ∩<sub>2+</sub> ∩ ∩ +!  
 ∩ ∩ ∩ ↓ ∩ - + ∩ ∩ Lalu  
 Lalu ∩ ∩ ∩ ^ .

**Fachschule - Heilerziehungspflege -****Lernfeld: Beziehungen gestalten und Gruppenprozesse begleiten****Lernsituation: Beziehungen im Team****Zeitrichtwert: ca. 40 Std.****Autorin: Nadja Müller-Rosenau****1. Lernausgangslage der Schülerinnen und Schüler**

Die Schülerinnen und Schüler besuchen die Fachschule - Heilerziehungspflege – im dritten Jahr und haben neben erworbener berufsspezifischer Fachkenntnisse auch im Rahmen ihrer Praktischen Ausbildung heilerziehungspflegerische Prozesse beobachtet, diese selbständig und unter Anleitung mitgestaltet sowie das Miteinander und die Prozesse im Team erfahren.

Eine Identifikation mit der Berufsrolle ist soweit gegeben, dass die Schülerinnen und Schüler wissen, dass der Heilerziehungspfleger immer gemeinschaftlich, zielorientiert und wahrhaftig tätig ist. Sie verfügen über grundlegende Kenntnisse im Bereich der Kommunikation und der Kooperation im Bereich der beruflichen Organisation.

Folgende persönliche Variablen ergeben zusätzlich eine günstige Lernausgangslage:

- mit der Berufswahl besteht die Bereitschaft, mit anderen Menschen in Beziehung zu treten
- die individuelle Biographie mit unterschiedlich erlebten Beziehungen
- die schulische Kooperation im Team mit Schülern und Lehrern.

Die Schülerinnen und Schüler wissen, dass die Entwicklung eines Menschen mit Behinderung sowie die Begegnung mit ihm, sich nur auf der Basis zwischenmenschlicher Beziehungen und gemeinschaftlich in einem Team, ausbilden kann. Diese Erkenntnis dient der Motivation der Schüler und Schülerinnen sich dem notwendigen Prozess der individuellen Beziehungsentwicklung mit anderen zu stellen, professionelle Beziehungen aufzunehmen, im Team zu gestalten und zu hinterfragen.

**2. Thema der Lernsituation**

Die Rahmenrichtlinien stellen ausdrücklich im Lernfeld „Beziehungen gestalten und Gruppenprozesse begleiten“ die Bedeutung der Professionalisierung der Beziehungen im Rahmen der Teamarbeit in Bezug auf das heilerziehungspflegerische Handeln heraus. Die ausgewählte berufliche Handlungssituation orientiert sich an den curricularen Vorgaben und an einer konkreten Handlungssituation des beruflichen Alltags von Heilerziehungspflegern. Die Bearbeitung der beruflichen Handlungssituation ermöglicht heilerziehungspflegerisch verantwortungsvoll zu handeln und die Beziehungsarbeit als berufsspezifisches Handwerkszeug anzuwenden.

Die Schüler und Schülerinnen erleben die sehr eigene Auseinandersetzung mit einem Thema als persönliche Bereicherung und als Möglichkeit der Selbstverwirklichung. Erweiterte Kenntnisse und die Möglichkeit kompetenter zu kommunizieren können sich

auf aktuelle Erfahrungen im Praxisalltag und die Zusammenarbeit im Klassenverband günstig auswirken.

Berufliche Handlungssituation

### **Beziehungen im Team/ „Wir verstehen uns...oder?“**

Die Situation stellt sich während des Tageslaufes nach dem Frühstück in einer Tagesförderstätte für Behinderte dar.

Klaus/  
Heilerziehungspfleger/  
Gruppenleiter: „Regina, heute bist Du mal mit Wickeln von Sonja dran. Ich sehe nicht ein, dass ich das auch noch vor der Besprechung mit dem Chef machen muss.“

Regina/  
Erzieherin: „Du kannst doch Sonja nicht nach Lust und Laune pflegen oder nicht pflegen!“

Martin/  
Zivildienstleistender: „Ich kann ja mit Sonja ins Badezimmer gehen.“

Klaus/  
Heilerziehungspfleger: „Nein, wenn Regina nicht will, dann muss Rosa Sonja übernehmen.“

Rosa/  
Heilerziehungspflegerin  
in Praktischer  
Ausbildung: „Ich kenne Sonja gar nicht so gut. Weiss nicht, worauf ich achten muss.“

Klaus/  
Heilerziehungspfleger: „Nun ´mal ran! Aller Anfang ist schwer!“

### **3. Zielsetzungen auf allen Kompetenzebenen**

Die Schülerinnen und Schüler erwerben und vertiefen bereits vorhandene theoretische Grundkenntnisse, wenden diese an, erweitern die Fähigkeit adäquat heilerziehungspflegerisch - methodisch zu planen und zu handeln und erfahren das Lernen als Erlebnis.

## **Fachkompetenz**

### **Die Schülerinnen und Schüler**

- nutzen ein fundiertes Fachwissen für die heilerziehungspflegerische Tätigkeit
- kennen Bestimmungsmerkmale eines Teams und ordnen diese ein
- verstehen Prozesse der Teamentwicklung
- kennen die Bedeutung von Beziehungen für Menschen mit Behinderung
- kennen die Bedeutung interdisziplinärer Zusammenarbeit
- verstehen Heilerziehungspflege als kommunikativen Prozess
- kennen unterschiedliche Modelle der Kommunikation
- kennen Schritte der Konfliktlösung
- verstehen, dass die persönliche Entwicklungsgeschichte und die Beziehungsgestaltung im Team Hand in Hand gehen
- kennen Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Teamarbeit

## **Methodenkompetenz**

### **Die Schülerinnen und Schüler**

- dokumentieren verschiedene Arbeitsschritte mit der Video-Kamera
- wenden das Pädagogische Rollenspiel als Möglichkeit der Problemlösung an
- wenden Methoden der Gesprächsführung an
- nehmen Problemanalysen vor
- leiten ein Team
- verstehen Kommunikationsprozesse
- gestalten personale Beziehungen
- reflektieren und evaluieren den Umgang mit kommunikativen Prozessen
- setzen sich mit beruflicher Selbsterfahrung auseinander

## Personal- und Sozialkompetenz

### Die Schülerinnen und Schüler

- entwickeln Selbstkompetenz
- nehmen sich selbst und andere wahr (Selbst- und Fremdwahrnehmung)
- regulieren Distanz und Nähe
- gestalten kongruente, wertschätzende Beziehungen
- sind solidarisch
- sind verlässlich
- zeigen Wertschätzung
- tragen Verantwortung
- handeln nach ethischen Grundsätzen
- stellen Vertrauen her und halten es aufrecht
- sind sich über eigene Grenzen und Stärken bewusst
- sind offen für Beratung

### 4. Handlungsschritte

Übersicht über die Handlungsphasen der Lerngruppe

Phasen	Handlungsschritte	Methoden/Medien
Sensibilisieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assoziatives Spiel; es sensibilisiert für Beziehungen und stellt Vertrauen und Offenheit her</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kartenspiel OH (siehe Anlage 1)</li> <li>• Interaktionsspiel (nicht bewerten)</li> </ul>
<b>Erarbeitung</b> Einführung/Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellen der beruflichen Ausgangssituation</li> <li>• spontane Äußerungen der Schüler aufgreifen</li> <li>• Bedeutung der Professionalisierung der Teamarbeit für die heilerziehungspflegerische Arbeit herausstellen</li> <li>• Zusammenhang zwischen Gestaltung von Beziehungen und Teamarbeit darstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufliche Ausgangssituation</li> <li>• L. – Beitrag</li> <li>• Unterrichtsgespräch</li> </ul>

<p><b>Erarbeitung</b></p> <p>1. Sich einlassen (Motivation, Neugier)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufliche Ausgangssituation im Rollenspiel darstellen, um notwendige Kompetenzen für die Teamarbeit abzuleiten</li> <li>• Identifikation mit verschiedenen Rollen</li> <li>• Problembewusstsein entwickeln</li> <li>• Kompetenzen ableiten</li> <li>• Handlungsziele für den Unterricht projektieren</li> <li>• Kommunikation zwischen Schülern und Lehrern</li> <li>• Zusammenarbeit der Schüler in ihren Teams</li> <li>• Bewertungskriterien besprechen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufliche Handlungssituation</li> <li>• Rollenspiel</li> <li>• Arbeitstruktur</li> <li>• Bewertungskriterien (siehe Rahmenrichtlinien Seite 7/8)</li> <li>• Kommunikationsregeln (siehe Anlage 2/3)</li> <li>• Regeln für die Gruppenarbeit (siehe Anlage 4)</li> <li>• Regeln zur Entscheidungsfindung in Gruppen (siehe Anlage 5)</li> </ul>
<p>2. Fachwissen erarbeiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen der Teamarbeit und deren Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und einen gelingenden Arbeitserfolg (Definition und Grundlagen der Teamarbeit, Teamstrukturen, Pädagogische Rollen, Netzwerk der Teamerfolgssfaktoren, Teamtrainingsmodell, Teamkonflikte, Teamleitung/Gruppenleiterprofil, Psychohygiene) erarbeiten</li> <li>• Teams bilden, Arbeitsstruktur und Bewertungskriterien festlegen</li> <li>• Fachliteratur in Teams erarbeiten</li> <li>• Präsentation der Ergebnisse und des Teamprozesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliteratur(siehe Anlage 6)</li> <li>• Protokolle (bewerten)</li> <li>• Klassenteams</li> <li>• Teamprozesse reflektieren</li> <li>• Dokumentieren</li> <li>• Präsentieren</li> <li>• Unterrichtsgespräch</li> <li>• L. als Theorievermittler, Moderator und Berater in den Teams</li> </ul>
<p>3. Anwendung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjektive Beurteilung des aktuellen Teams im Rahmen der Praktischen Ausbildung</li> <li>• Fragebogen zur Teamarbeit entwickeln, von den Teamkollegen in der Praxis beantworten lassen und auswerten</li> <li>• Vergleich zwischen individueller Einschätzung und Ergebnis des Fragebogens</li> <li>• Erwartungen an das Team formulieren</li> <li>• Einordnen in die Phasen der Teamentwicklungsuhr</li> <li>• Wunschteam entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsblatt zur Beschreibung des Organisationsklimas (siehe Anlage 7)</li> <li>• Arbeitsblatt zur Beschreibung der tatsächlichen Kommunikation (siehe Anlage 8)</li> <li>• Arbeitsblatt zur deutlichen Benennung von Anforderungen (siehe Anlage 9)</li> <li>• Reflexion</li> <li>• Dokumentation der Teamarbeit</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plenum</li> <li>• L- Beratung</li> <li>• Unterrichtsgespräch</li> <li>• Gestaltung und Auswertung des Fragebogens (siehe Anlage 10)</li> <li>• Teamentwicklungsuhr (siehe Anlage 6)</li> </ul>
4. Professionalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung von Handlungsstrategien für die Berufliche Handlungssituation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamarbeit</li> <li>• Problemlösung im Team</li> <li>• Unterrichtsgespräch</li> <li>• Dokumentation (bewerten)</li> <li>• Teamberatung durch den Lehrer</li> </ul>
5. Berufliche Selbsterfahrung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Teamkonflikte der Schüler bearbeiten</li> <li>• Selbst- und Fremdwahrnehmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterrichtsgespräch</li> <li>• Pädagogisches Rollenspiel</li> <li>• Interaktionsspiele</li> <li>• Video-Kamera</li> <li>• Arbeitsblatt „Auseinandersetzung mit anderen“ (siehe Anlage 11)</li> </ul>
Auswertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexion und Evaluation des handlungsorientierten Lernprozesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungsorientierte Gespräche mit den Schülern(einzeln, bewerten)</li> <li>• Entwicklungsorientierte Gespräche mit den Klassenteams (bewerten)</li> <li>• Teamarbeit</li> <li>• Dokumentieren</li> <li>• Präsentieren</li> </ul>

## Anlagen

### Anlage 1

Der OH Verlag stellt ein eigenes Genre vor:

### Assoziative Spiele

Diese Kartendecks fördern Kreativität und Kommunikation. Sie sind ein vielseitiges, farbiges Sprungbrett und beflügeln die Phantasie. Die Karten befinden sich zwischen Spiel und Buch - sie sind Werkzeug und Spiel zugleich, für Erwachsene und Kinder in allen Lebenslagen von privat bis zum Teamtraining in der Industrie. Dabei sind sie undogmatisch und haben auch mit Orakel nichts zu tun - und: alle gewinnen! Jedes Kartendeck ist eine selbstständige Einheit - gemeinsam sind sie Bausteine der Kreativität. Alle Titel sind miteinander kombinierbar und ermöglichen so eine Vielzahl an neuen Möglichkeiten. Eine eigene, ausführliche Anleitung, in der Spielweisen und Tips erklärt werden, liegt jedem Spiel bei. In 15 verschiedenen Sprachen werden sie rund um die Welt eingesetzt.



10 x 19 cm

Bilder und Worte für Assoziation und Kommunikation mit Phantasie und Herz



OH besteht aus 2 verschiedenen Kartenstößen: 88 farbige Bildkarten zeigen Ausschnitte des täglichen Lebens, weitere 88 Wortkarten stellen den wechselnden Hintergrund für diese Bilder dar. Zusammen ergeben sich so bereits 7744 Kombinationsmöglichkeiten. Und am nächsten Tag fällt uns zu jeder Karte etwas Neues ein. Bei der Verbindung von Wort und Bild spricht OH den ganzheitlichen Menschen an: seine verbale, analytische Seite und seine bildhafte, intuitive Seite. Beide werden zu einer gemeinsamen Assoziation geführt. OH verbindet bekannte Bilder und Worte in immer neuer Weise und fordert damit unsere Kreativität heraus.



## Anlage 2

**2.8 Kommunikationsregeln — M1****Thesen**

- 1 *Schüler und Lehrer sind Subjekte des Unterrichts; zwischen ihnen gibt es kein Verhältnis der Über- und Unterordnung.*
- 2 *Schüler und Lehrer lernen gemeinsam.*
- 3 *Schüler und Lehrer beteiligen sich aktiv am Unterricht.*
- 4 *Schüler und Lehrer kommunizieren im Unterricht als gleichberechtigte Partner.*
- 5 *Schüler und Lehrer artikulieren im Unterricht ihre emotionalen Bedürfnisse und versuchen, diese gemeinsam angemessen zu befriedigen.*
- 6 *Schüler und Lehrer pflegen einen freiheitlich-demokratischen Umgang miteinander, der sich in Toleranz und Offenheit ausdrückt.*
- 7 *Schüler und Lehrer diskutieren gemeinsam die inhaltlichen und methodischen Fragen des Unterrichts und projektieren die Ziele ihres Handelns.*
- 8 *Schüler und Lehrer begegnen sich mit Achtung und gegenseitigem Vertrauen. Sie versuchen, gemeinsam Probleme zu erkennen und Problemlösungsstrategien zu entwickeln.*

(aus: Kliebisch 1981, 85f.)

## Anlage 3

## 2.8 Kommunikationsregeln — M2

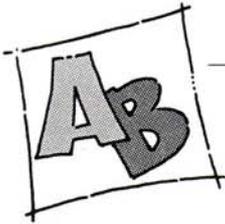


### Thesen

- 1 *Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind Subjekte des Produktionsprozesses; zwischen ihnen gibt es kein Verhältnis der Über- und Unterordnung.*
- 2 *Arbeitgeber und Arbeitnehmer lernen gemeinsam, die Produktionsprozesse humaner zu gestalten.*
- 3 *Arbeitgeber und Arbeitnehmer beteiligen sich aktiv an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen.*
- 4 *Arbeitgeber und Arbeitnehmer kommunizieren als gleichberechtigte Partner.*
- 5 *Arbeitgeber und Arbeitnehmer artikulieren im Rahmen des Produktionsprozesses ihre emotionalen Bedürfnisse und versuchen, diese gemeinsam angemessen zu befriedigen.*
- 6 *Arbeitgeber und Arbeitnehmer pflegen einen freiheitlich-demokratischen Umgang miteinander, der sich in Toleranz und Offenheit ausdrückt.*
- 7 *Arbeitgeber und Arbeitnehmer diskutieren gemeinsam die inhaltlichen und methodischen Fragen des Produktionsprozesses und projektieren die Ziele ihres Handelns.*
- 8 *Arbeitgeber und Arbeitnehmer begegnen sich mit Achtung und gegenseitigem Vertrauen. Sie versuchen, gemeinsam Probleme zu erkennen und Problemlösungsstrategien zu entwickeln.*

(in Anlehnung an: Kliebisch 1981, 85f.)

Anlage 4

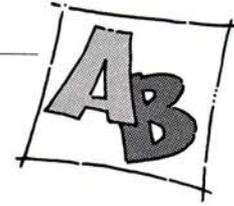


## Regeln für Gruppenarbeit

<b>1.</b>	<p><b>Beschreibung der Aufgabenstellung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was genau soll geleistet werden?</li> <li>• Welche Materialien können benutzt werden?</li> </ul>
<b>2.</b>	<p><b>Ernennung eines Diskussionsleiters</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie soll die Diskussion geführt werden?</li> <li>• Welche Rechte soll der Moderator haben?</li> </ul>
<b>3.</b>	<p><b>Bestimmung eines Schriftführers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aussagen sollen protokolliert werden?</li> <li>• Wie sollen die Beiträge festgehalten werden?</li> </ul>
<b>4.</b>	<p><b>Verwendung von Ich-Aussagen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was denkt und meint der Teilnehmer selbst?</li> <li>• Wer versteckt sich hinter verallgemeinernden Aussagen?</li> </ul>
<b>5.</b>	<p><b>Beachtung der Lernatmosphäre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Gefühle habe ich während der Diskussion?</li> <li>• Wie fühlen sich die übrigen Kursmitglieder?</li> </ul>
<b>6.</b>	<p><b>Beherrschung von Konfliktsituationen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer hat welches Problem?</li> <li>• Welche Lösungsmöglichkeiten bieten sich an?</li> </ul>

(weiterentwickelt aus: Sharan 1976, Cohn 1991a u. Gordon 1980)

Anlage 5:



## Regeln zur Entscheidungsfindung in Gruppen

<b>1.</b>	Definition der Entscheidungsfrage
<b>2.</b>	Suche nach möglichen Antworten, Lösungen usw.
<b>3.</b>	Auflistung aller formulierten Antworten, Lösungen usw.
<b>4.</b>	Kritische Diskussion der gefundenen Lösungsansätze
<b>5.</b>	Bewertung der Lösungsansätze
<b>6.</b>	Erstellung einer Rangfolge der Lösungen
<b>7.</b>	Abstimmung über die Lösungsvorschläge
<b>8.</b>	Akzeptanz von Mehrheitsentscheidungen
<b>9.</b>	Umsetzung der gefundenen Lösungen
<b>10.</b>	Erfolgskontrolle im Blick auf die ausgewählte(n) Lösung(en)
<b>11.</b>	Überprüfung der Entscheidung
<b>12.</b>	Ggf. Wiederholung des gesamten Prozesses

(weiterentwickelt aus: Gordon 1980 u. 1981)

## Anlage 6

### 3. Teamarbeit und Teamentwicklung

Was erwarten Sie vom Team und was sind Sie bereit, ins Team einzubringen?

Die Umsetzung der erlernten Fachlichkeit geschieht im Gegenüber zum behinderten Mitmenschen und im Miteinander anderer Fachkräfte des *Mitarbeiterteams*. Genau hier ist der Querschnitt, die Interaktion, die gelingen muss, damit Arbeitszufriedenheit und Arbeitserfolg (gelingende Lebensbegleitung entsprechend der zu bedienenden „Bedarfe“) vorhanden sind. Nach verschiedenen Umfragen zur Arbeitszufriedenheit im grossen Bereich der Sozial- und Gesundheitsarbeit erschien immer wieder das Miteinander im Team der Fachkollegen als eine besondere Belastung für die befragten Mitarbeiter. Ausbrennen, mobben, resignieren und demotiviert werden waren Ergebnisse, die das Erleben der Fachkräfte im Miteinander kennzeichneten. So muss der Frage nachgegangen werden, wie es dazu kommen kann. Es gibt sicherlich vielfältige Ursachen hierfür:

- schlechte Arbeitsbedingungen,
- nicht vorhandene Fachlichkeit,
- keine Begleitung durch Vorgesetzte in der Praxis,
- keine Anerkennung, Wertschätzung und Belohnung,
- fehlende Arbeitsziele,
- keine Arbeitsorganisation,
- Unklarheit in der Beziehungsstruktur der einzelnen Gruppenmitglieder,
- fehlende Unterstützung seitens des „Unternehmens“ und
- fehlende Klarheit über den Unterschied zwischen *Gruppenarbeit, Teamarbeit* und *Einzelarbeit*.

Es mag noch weitere Ursachen für die Belastungen in der hep-Praxis für die hier arbeitenden Fachkräfte geben, doch mir kommt es im weiteren Nachdenken über den letzten Aspekt der ausgeführten *Dimensionen* der hep-Praxis jetzt darauf an, die **Mitarbeitergruppen** und **-teams** eingehend zu bedenken. Dabei greife ich auf Ergebnisse der *Soziologie, Kommunikationspsychologie* und der *Managementschulung* zurück, um hieraus Hilfen zur Bewältigung der Anforderungen in der hep-Praxis, sofern sie das **Miteinander der Mitarbeiter** betreffen, zu finden. Es kann nur in kurzer Form geschehen, weshalb die hierzu angegebene Literatur zur weiteren Vertiefung besonderer Beachtung bedarf.

Abschließen möchte ich die Thematik mit Überlegungen zur *Psychohygiene* und zur Bedeutung der *Zeithygiene*, des *Vertrauens* und der Bereitschaft zur *Vergebung* im Miteinander von Menschen, die ihr Berufsziel in der Begleitung von Menschen mit Behinderungen sehen.

### 3.1 Gruppenarbeit oder Teamarbeit?

Wer in der Behindertenhilfe arbeiten möchte, wird schon in der Vorauswahl gefragt, ob er bereit ist, in einer Gruppe von behinderten Mitmenschen und in einer Gruppe von weiteren Mitarbeitern zu arbeiten. Soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, Flexibilität etc. sind mittlerweile standardisierte Qualifikationen, ohne deren Nachweis man keine Beschäftigung findet. Doch wie wird der Nachweis erbracht und wenn er vorhanden ist, auch zukünftig überprüft? Gibt es denn nicht auch die Erfahrung der Einzelarbeit, der gelingenden Gruppenarbeit und dann die der Teamarbeit? Es ist notwendig, hier Differenzierungen vorzunehmen, um aus dem dann entstandenen Verständnis Arbeitsselbstverständnis und Arbeitsergebnis beurteilen zu können.

- Fragen wir also zuerst, was wir unter einer **Gruppe** und unter **Gruppenarbeit** zu verstehen haben.

In der Lehrbuchliteratur gibt es die unterschiedlichsten Hinweise darauf, was definitorisch unter einer Gruppe zu verstehen ist.<sup>86</sup> Zum Beispiel:

- a) „Wenn zwei oder mehr Personen in irgendeiner Beziehung zueinander stehen, bilden sie eine Gruppe“
- b) „Eine Gruppe kann definiert werden als eine Mehrheit von Individuen, die in Kontakt miteinander stehen, aufeinander reagieren und in wesentlichen Punkten Gemeinsamkeiten erleben.“
- c) „Eine sozialpsychologische Gruppe ist ein organisiertes System von zwei oder mehr Individuen, die so miteinander verbunden sind, dass in einem gewissen Grade gemeinsame Funktionen möglich sind, Rollenbeziehungen zwischen den Mitgliedern bestehen und Normen existieren, die das Verhalten der Gruppe und aller ihrer Mitglieder spiegeln.“<sup>87</sup>

<sup>86</sup> MANFRED SADER: *Psychologie der Gruppe*. München 1976, S. 33.

<sup>87</sup> Ebd., S. 33f.

Wie beurteilen Sie die Gruppe, in der Sie arbeiten? Was ist in ihr gelungen, was sollte sich ändern?

Um im Definitionsnebel nicht den Blick für die hep-Praxis zu verlieren, ist es hilfreich, sich nach „Bestimmungsstücken“ umzusehen, die die Gruppe kennzeichnen.

Solche sind: *Gruppenmitglieder* –

- erleben sich zusammengehörig,
- definieren sich ausdrücklich als zusammengehörig,
- verfolgen gemeinsame Ziele,
- teilen Normen und Verhaltensvorschriften für einen bestimmten Verhaltensbereich,
- haben mehr Interaktionen untereinander als nach außen,
- identifizieren sich mit einer gemeinsamen Bezugsperson,
- sind räumlich und/oder zeitlich von anderen Individuen der weiteren Umgebung abgehoben.<sup>88</sup>

Jetzt kann die erlebte Gruppe anhand der genannten Bestimmungsstücke in eine Selbstbefragung gehen und klären, ob sie eine Gruppe ist oder mehr eine Anzahl von Fachkräften, die dazu genötigt sind, irgendwie miteinander arbeiten zu müssen. Die psychologische Suche nach Kennzeichnungen für eine Gruppe zeigt, dass Gruppen etwas über „den *Zusammenhang der Individuen*, ihrer *Beziehungen zueinander* aussagen.“ Die können sich in der Gruppe wohlfühlen oder Angst<sup>89</sup> vor ihr haben. Die unterschiedlichen Konfigurationen von Gruppen (Größe, zeitliche Erstreckung, informell, formell etc.) lasse ich unberücksichtigt. Für das Miteinander in der Gruppe sind ferner die dynamischen Kräfte zu bestimmen, wie sie etwa seit der Erforschung der *Gruppendynamik* bekannt und heute im Rahmen von Supervision immer wieder vertieft und analysiert werden.<sup>90</sup> Wenn wir jetzt fragen, was von der Gruppe in ihrem hep-Praxisalltag gefordert wird, so erscheint ein großes Maß an Abstimmung, Rücksichtnahme, Akzeptanz, Führungsbejahung und weiteren Fähigkeiten, die der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen sind. Die hier genannten Faktoren verdeutlichen, wie sich der Gruppenzusammenhalt auf die *Gruppenleistung* auswirkt. Ist dieser nur geringfügig vorhanden, wird der Einzelne zu mehr Einzelarbeit herausgefordert werden, ist er zufriedenstellend gegeben, kann sich Teamarbeit entwickeln.

<sup>88</sup> Ebd., S. 35.

<sup>89</sup> HARALD PÜHL: *Angst in Gruppen und Institutionen. Der Einzelne und sein unbewusstes Gruppennetz*. Hille 1994; RUSH DOZIER: *Angst. Zerstörungstrieb und schöpferische Kraft*. München/Wien 1998; KLAUS RUDOLF BERGER: *Angst verstehen und überwinden*. 2. Aufl., Wuppertal 1993.

<sup>90</sup> Vgl. WOLFGANG SCHMIDBAUER: *Wie uns Gruppen verändern*. Reinbek bei Hamburg 1999.

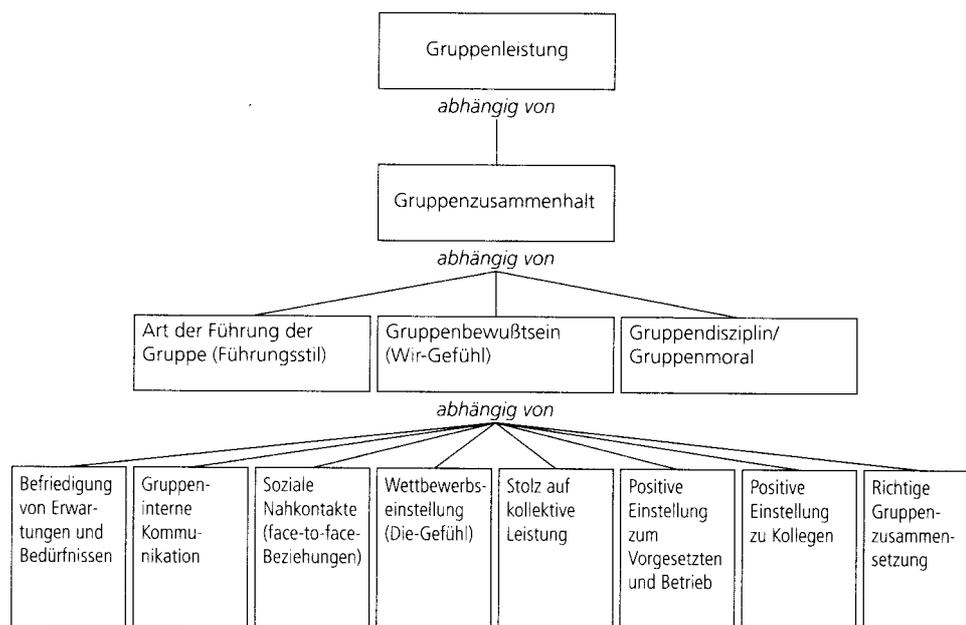


Abb. 10: Bedingungen der Gruppenleistung (nach Udo Stopp, 1990)<sup>91</sup>

Ein weiterer Einflussfaktor auf gelingende Arbeit ist die Berücksichtigung der *Bedürfnisse* des Mitarbeiters, da diese wiederum seine *Arbeitsmotivation* beeinflussen. Das Bedürfnisspektrum umfasst folgende **Motive**:

- Kontakt (Kommunikation, Gruppenintegration, Teamarbeit),
- Leistung (Aufgabenstellung etc.),
- Geld (relative Gehaltsgerechtigkeit im Verhältnis zur erwarteten Arbeit),
- Sicherheit (Sicherheit des Arbeitsplatzes),
- Status (Titel, Anerkennung, Wertschätzung etc.),
- Kompetenz (Aufstieg, Macht – um zu „machen,“ Befugnisse).

Es ist zu überlegen, in welchem Maße diese Bedürfnisse auch in der Behindertenhilfe zum Tragen kommen. Sie werden sehr stark von den Führungskräften zu berücksichtigen sein und hier wiederum sich auf deren Führungskompetenz auswirken. Eine Vernachlässigung derselben wird auf jeden Fall langfristig zu Konflikten führen.

<sup>91</sup> UDO STOPP: *Praktische Betriebspsychologie. Probleme und Lösungen.* 4. Aufl., Ehingen 1990, S. 74.

### 3.2 Teamarbeit und Teamleitung

Was erleben wir, wenn wir neu in eine Mitarbeitergruppe kommen oder schon länger in ihr leben?

- Unsicherheit
- man muss sich zu erkennen geben
- Aufgeschlossenheit
- den Vorteil des Neuen (bezogen auf den Einzelnen wie auf die Gruppe selbst)
- „Platzsuche“
- Rivalität
- Interesse
- Zurückhaltung

Wir können noch weitere Erlebnisse nennen und werden dabei, seien sie positiver oder negativer Art, immer wieder feststellen, dass ein Prozess des Zueinanderfindens stattfindet oder ein Prozess der Neuordnung für die, die schon länger in der Gruppe sind, wenn ein Neuer kommt.

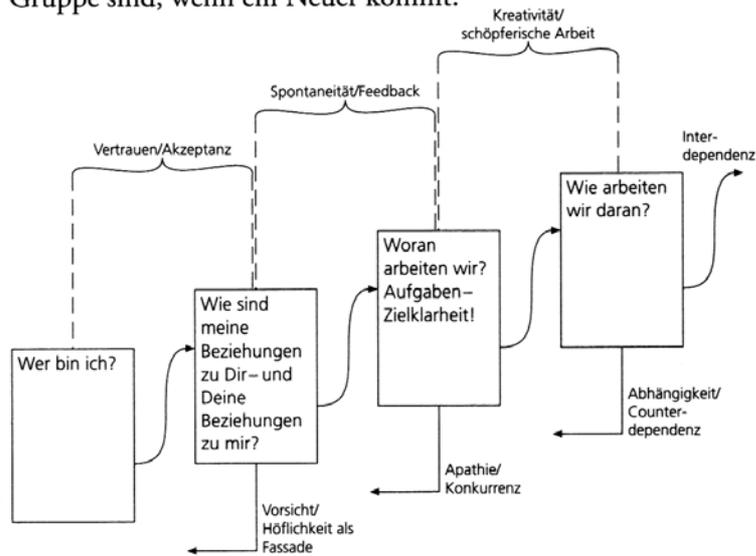


Abb. 11:  
Teamentwicklungsmodell  
(nach Schmidt & Berg,  
S. 267)<sup>92</sup>

Wenden Sie das in Abb. 10  
genannte Modell in Ihrem  
Team an und diskutieren  
Sie das Ergebnis!

Die in der Abbildung 10 zunächst gestellte Frage des Einzelnen ist entscheidend – „Wer bin ich?“ –, weil wir dadurch unsere eigene Haltung zur Gruppe zunächst einmal auf der Grundlage eigener Selbstvergewisserung abklären. Sie verbindet sich dann in der Interaktion mit der Frage nach den Beziehungen und der weiteren Frage nach dem Arbeitsauftrag und der Art und Weise, wie dieser zu erfüllen ist.

92 Vgl. wie Anm. 78.

Für den Aufbau und den Erhalt eines Teams mit erfolgreichen Arbeitsergebnissen und guter Teamatmosphäre sind die verschiedenen Faktoren, die ein Team hierzu reifen lassen, in ihrer Vernetzung zu studieren. Wie die nächste Abbildung verdeutlicht, sind immer wieder Abstimmungen und Klärungen der gemeinsamen Teamziele durchzuführen. Um zu guten Ergebnissen zu kommen, muss viel in das Verständnis von Kommunikationsabläufen investiert werden. „Feedback geben“<sup>93</sup> „zielgerichtet moderieren“<sup>94</sup> und „Praxisberatung in Gruppen“<sup>95</sup> durchführen sind Fertigkeiten und Handlungsweisen, die den Teamprozess in Gang halten. Dies wird ersichtlich, wenn wir uns die Verknüpfung der *Teamerfolgswerte* vergegenwärtigen.

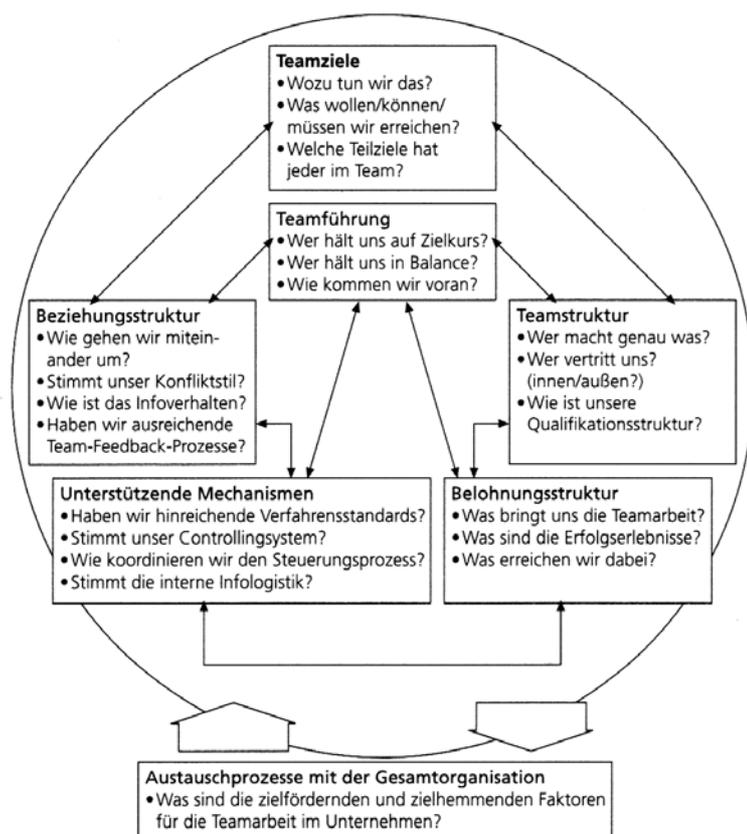


Abb. 12:  
Netzwerk der  
Teamerfolgswerte  
(nach Rolf H. Bay 1998)<sup>96</sup>

93 JÖRG FENGLER: *Feedback geben. Strategien und Übungen*. Weinheim/Basel 1998.

94 MARTIN MARTMANN, MICHAEL RIEGER, BRIGITTE PAJONK: *Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim/Basel 1997.

95 FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN: *Praxisberatung in Gruppen. Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallbeispielen zum Selbsttraining für Trainerinnen und Trainer, Supervisoren und Coachs*. Weinheim/Basel 1997.

96 Vgl. wie Anm. 75, S. 36.

Für die hep-Praxis und die hier geforderte Teamarbeit, neben der es berechtigt die *Einzel-* und *Gruppenarbeit* immer wieder gibt (man ist alleine im Dienst, es gibt Aufgabenstellungen, die nach der Fertigkeit der einzelnen Gruppenmitglieder über Arbeitsauftrag durch den Gruppenleiter erledigt werden – vielfach in der Durchführung von organisatorischen Abläufen oder bei Freizeitmaßnahmen etc.), ist es wichtig, die in der Abbildung genannten Fragen in der Praxis zu behandeln und entsprechend der gefundenen Antworten in den Teamentwicklungsprozess zu geben. Die weitere Abbildung zeigt im Überblick und zur Wiederholung noch einmal die Faktoren in der Gegenüberstellung:

Die Teamerfolgskfaktoren	
<b>Strukturkaktoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamziele</li> <li>• Teamführung</li> <li>• integriertes Controlling-System</li> <li>• Rollen- und Aufgabenverteilung</li> <li>• Kompetenzrahmen für Entscheidungen</li> <li>• Qualifikationsstruktur</li> </ul>	<b>Prozesskaktoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsverhalten im Team</li> <li>• Grad an Offenheit bei Problem- und Konfliktbearbeitung</li> <li>• Wille zum Miteinander und zum Erfolg (Teamgeist)</li> <li>• Team-Feedback-Prozess</li> <li>• Standardisierungsniveau der Prozesse</li> <li>• kontinuierliche Prozessverbesserung (produktive Unzufriedenheit)</li> </ul>
<b>Organisatorische Rahmenbedingungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung der notwendigen Einbindung</li> <li>• funktionierende Informationslogistik</li> <li>• materielle und motivationale Unterstützung</li> </ul>	

Abb. 13:  
Teamerfolgskfaktoren  
(nach Rolf H. Bay, 1998)

Was verstehen Sie unter Teamentwicklung und wie erleben Sie diese?

Wenn wir betonen, dass zu einem guten Team immer die *Teamentwicklung* gehört (wer sie unberücksichtigt lässt, muss sich nicht wundern, wenn er Probleme und Konflikte hat, bzw. kein Team erlebt!), so muss über die einzelnen Phasen oder Schritte, je nachdem, wie man die Entwicklung beschreibt, einiges gesagt werden. Nach Rolf Bay lassen sich vier Phasen benennen, denen jeweils auf der Sachebene und auf der Interaktionsebene die hierzu passenden Inhalte zugeordnet werden. Es ist in der Praxis hilfreich, anhand dieser Zuordnung zu schauen, wo man steht. Es kann im Team auch Rückschläge geben, so dass man auf die Phase zwei zurückgeworfen wird und hier länger verweilt. Die Konsequenz wird dann entsprechend von allen ge-

spürt: man kommt in der gemeinsam zu erledigenden Arbeit nicht weiter. In solchen Situationen die Hilfe von außen zu erbitten, ist fachlich geboten, wenn alle im Team damit einverstanden sind, einschließlich natürlich der Teamleitung.

Phase	Sachebene (Gruppenaufgabe)	Interaktionsebene (Soziales Miteinander)
1 Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartungen klären (Wozu? Für wen? Was?)</li> <li>• Informationen sammeln</li> <li>• Ziele klären und verstehen</li> <li>• Teilziele definieren</li> <li>• Struktur entwickeln</li> <li>• Methoden zur Aufgabenbewältigung entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Rolle finden</li> <li>• Gegenseitiges Beschnuppern und Abtasten</li> <li>• Verschlössen im Zeigen von Gefühlen</li> <li>• Welches Verhalten wird akzeptiert?</li> <li>• Abhängigkeit von Gruppenleiter, Normen, Standards</li> </ul>
2 Konfrontation und Konflikt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Entweder-oder-Stil“-Diskussion</li> <li>• Diskrepanz zwischen Aufgabe und persönlicher Orientierung</li> <li>• Widerstand gegen Aufgabe und Methoden/ Verfahrensweisen</li> <li>• Kontrolle wird abgelehnt</li> <li>• Definition von Aufgabenrollen und Grundkonsens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualität um jeden Preis (Profilierungsattacken)</li> <li>• Verteidigen von Positionen (Hackordnung)</li> <li>• Polarisierung und Cliquesbildung (eigene Politik machen)</li> <li>• Kampf um Macht und Status</li> <li>• Konflikte um Stilfragen</li> </ul>
3 Konsens, Kooperation, Kompromiss	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offener Austausch von Daten, Ideen, Meinungen</li> <li>• Spielregeln für die Arbeit</li> <li>• Suche nach Problemlösungen</li> <li>• Kooperation aller</li> <li>• Entwickeln von Standards zur Aufgabenbewältigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzung und Akzeptanz untereinander</li> <li>• Entspannung und Wohlbefinden</li> <li>• echtes Zugehörigkeitsgefühl (WIR sind ein Team!)</li> <li>• Konflikte werden möglichst vermieden</li> <li>• Team-Jargon entwickelt sich</li> </ul>
4 Integration und Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivität ganz im Dienst der Teamaufgabe</li> <li>• hoher Selbststeuerungsgrad</li> <li>• kreative Ideen</li> <li>• kontinuierliche Prozessverbesserung</li> <li>• hoher Qualitätsanspruch an die Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Team-Kohäsion</li> <li>• offenes Feedback über Teamentwicklungsstand</li> <li>• Verhaltensstandards sind geklärt</li> <li>• hohe Teamidentifikation</li> </ul>

Abb. 14:  
Phasen der Teamentwicklung  
(nach Rolf. H. Bay, 1998)

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, sich nach dem jeweiligen Stand im Team zu erkundigen. Eine gute Hilfe ist hierzu auch die „Teamentwicklungsuhr.“<sup>97</sup>

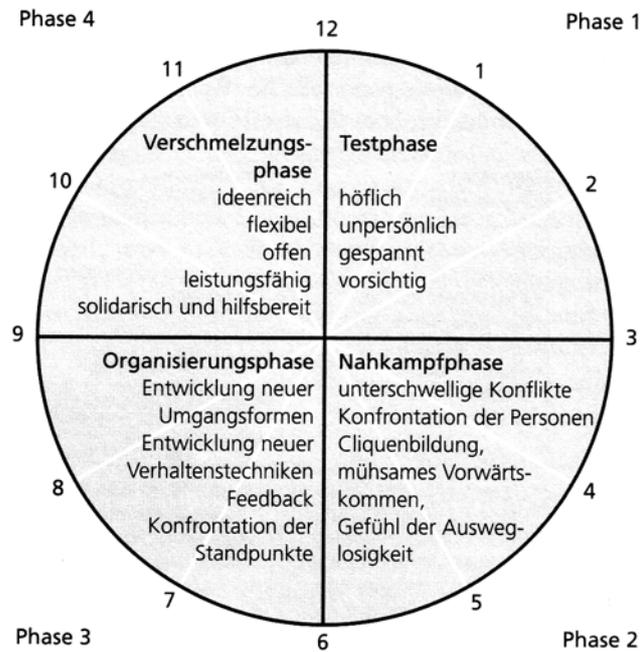


Abb. 15:  
Teamentwicklungsuhr  
(nach Francis und Young)

Was erwarten Sie von Ihrem Teamleiter?  
Wie definieren Sie sich, wenn sie die Aufgabe der Teamleitung innehaben?

Für den Teamleiter kommt es darauf an, zuvor selbst Erfahrungen in Gruppen- und Teamarbeit gemacht zu haben. Erst wenn Erfahrung und Bewährung vorhanden ist, sollte man sich bereit finden, Gruppen- oder Teamleitungsaufgaben anzunehmen. Wer hier wenig Praxiserfahrungen einbringen kann, dennoch sich aber schon Leitungsaufgaben gegenübergestellt sieht, sollte bereit sein, sich in den Bereichen des sozialen Lernens, der Selbsterfahrung und der Fähigkeit zur Moderation fortbilden zu lassen. Im Übrigen sind das Aufgaben, die jeder Leiter innerhalb der hep-Praxis und darüber hinaus heute beherrschen muss. Neben den Qualifikationen, die durch die folgende Abbildung von Leitern selbst überprüft werden können, gemäß der Fragen:

- Habe ich selbst klare Zielvorstellungen?
- Bin ich im Bilde, wenn es um Informations- und Organisationsstrukturen geht?
- Weiß ich, welche Konsequenzen unser Handeln für uns und die uns anvertrauten Menschen hat?
- Kenne ich für die hep-Praxis taugliche Kontrollinstrumente?
- Halte ich Anfragen an mich und mein Team aus?

kommt es in der Leitungsarbeit auch auf pädagogische Fertigkeiten an, die mit psychologischem Verstand und soziologischer Einsicht umgesetzt werden müssen. Die drei „F’s“: **Führen**,

**Fordern** und **Fördern** sind in die hep-Praxis umzusetzen. Wie gut dies gelingt, kann der Leiter der Gruppe oder des Teams durch Befragung in der Gruppe oder im Team, mittels Fragebogen, erfahren. Was im einzelnen unter den drei „F's“ zu verstehen ist und an Umsetzungskompetenz vom Leiter gefordert wird, ist der nachfolgenden Auflistung zu entnehmen.

Die 3 F's der Teamsteuerung	
<b>Führen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rahmenbedingungen für erfolgreiche Teamarbeit schaffen</li> <li>- leistungsorientierte Kultur aufbauen</li> <li>- Ziel- und Controllingssysteme entwickeln und anwenden</li> <li>- Feedback-Prozesse aufbauen</li> <li>- Selbststeuerungs- und Selbstorganisationsgrad gemäß Reifegrad des Teams entwickeln</li> </ul>
<b>Fordern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prozess- und kundenorientiertes Arbeiten einfordern</li> <li>- ständige Verbesserung aller Input-Output-Beziehungen des Teams nach innen und außen (KVP)</li> <li>- Flexibilität in den Aufgabenrollen (Rotationsprinzip)</li> <li>- Mitgestaltungsbeiträge kommen von allen</li> <li>- Anwendung standardisierter Arbeitsmethoden</li> <li>- Lernbereitschaft aktivieren („Wandel bringt Chancen“)</li> <li>- teamunterstützendes Sozial- und Arbeitsverhalten</li> </ul>
<b>Fördern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung der Einzel- und Teamkompetenz in den benötigten Bereichen</li> <li>- Selbstständigkeit und Reife des Teams entwickeln helfen</li> <li>- Coaching des Teams in Engpasssituationen (Hilfe zur Selbsthilfe leisten)</li> </ul>

Welche Kompetenzen müssen vorhanden sein, wenn wir in der hep-Praxis die drei „F's“ umsetzen wollen?  
Was heißt das für die Persönlichkeits- und Sachkompetenz des Leiters?

Abb. 16:  
Die drei F's der Teamsteuerung  
(nach Rolf H. Bay, 1998)

Dass Leitungsarbeit immer wieder auch die Bereitschaft zur Selbstkontrolle, zur Beratung und zu ständiger Fort- und Weiterbildung beinhaltet, dürfte selbstverständlich sein. Oft wird darüber vergessen, wie wichtig Verantwortungsbereitschaft und Offenheit für berechtigte Kritik an der eigenen Führungsarbeit sind. Somit ist der Gruppenleiter mehr als die anderen Mitarbeiter auf Psychohygiene und Zeithygiene angewiesen (vgl. 3.4, S. 58 in diesem Buch). Für den Führungserfolg sind für die Leitungen folgende Aspekte zu berücksichtigen:

1. Die eigene *Persönlichkeitsstruktur*, die Erfahrungen in früherer Führungsarbeit, die gegebenen Führungsverhältnisse am Arbeitsplatz, die eigenen Führungseigenschaften und der eigene Führungsstil.

2. Die *betriebsinternen Führungssituationen*: Führungsauftrag (Stellenbeschreibung, Dienstanweisung etc.), organisatorische Gegebenheiten, personelle Gegebenheiten und die außerbetrieblichen Faktoren, wie Kostenerstattung, gesellschaftliche Sicht der Behindertenhilfe etc.
3. Die zu *führende Gruppe/Team*: ihre Größe, Altersstruktur, Qualifikationsprofil, Motivationsstruktur, Geschlechtsstruktur, Normen, Integrationsgrad, Tradition, Konflikte und Erwartungen.

Insgesamt ergibt sich durch die oben aufgelisteten und in der Abbildung 15 dargestellten Anforderungen eine große Herausforderung an Leitungsarbeit. Um hier nicht zu scheitern, ist es wichtig, sich über die eigenen Grenzen, aber auch die eigenen Stärken, bewusst zu sein. Mit diesem Bewusstsein verbindet sich die Bereitschaft, Konflikte zu meistern bzw. auszuhalten. Zu aller Leitungsarbeit ist anzufügen, dass sie in abgestimmter Weise mit den in der Institution geltenden Richtlinien und Konzepten zu geschehen hat, ist sie doch unmittelbar damit beauftragt, diese mit den Mitarbeitern zum Wohl der behinderten Mitmenschen umzusetzen.

### 3.3 Teamkonflikte

Im Rahmen der vorliegenden Einführung in die Grundlagen der hep-Praxis können nur allgemeine Hinweise zu Konfliktkonstellationen und ihnen entgegenzubringenden Lösungsansätzen aufgezeigt werden. Insgesamt ist die Literatur zu diesem Thema umfassend, so dass jeder aufgefordert sei, entsprechend seiner eigenen Erfahrungen und Problemlagen sich umzusehen. Damit er das kann, seien wesentliche Basishilfen angesprochen.

Welche Haltung haben Sie zu Konflikten und welche Erfahrungen haben Sie bisher im Umgang und in der Bewältigung mit ihnen gemacht?

Ausgangspunkt aller Überlegungen und Erfahrungen zu Konflikten ist das Bedürfnis eines jeden Menschen, **verstanden**, **akzeptiert** und **geachtet** zu werden. Doch schon hier beginnen Missverständnisse und Verletzungen, wenn man nicht das eigene Bedürfnis nach Verstandenwerden und gelingender Kommunikation<sup>98</sup> mitteilt. Es scheint so selbstverständlich zu sein, dass es andererseits gerade deshalb übersehen, missachtet und vernachlässigt wird. So ist es klug vom *Normalfall des Missverständnisses* auszugehen. Wir Menschen haben verschiedene Sichtwei-

<sup>98</sup> FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN: *Miteinander Reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek 1998.

sen und erleben allzu oft, wie unterschiedlich wir Dinge in unserer Umgebung bewerten. Wenn wir miteinander reden, heißt das noch nicht, dass wir einander verstehen. Ferner ist es ein Irrtum zu meinen, mein *Gegenüber wird mir sagen*, wenn er mich nicht versteht. Um sich besser zu verständigen ist es wichtig, Folgendes zu beachten:

- in den Äußerungen so eindeutig wie möglich zu sein;
- im Zweifelsfall davon auszugehen, nicht verstanden worden zu sein;
- Dinge, die ganz wichtig sind, können in unterschiedlicher Weise formuliert werden, wenn man merkt, nicht verstanden worden zu werden;
- beim Nicht-verstanden-worden-sein sollte man nachfragen: „*Hast du mich verstanden?*“
- Denke bei einem Streit zunächst an ein Missverständnis;
- akzeptiere das Missverständnis und suche Hilfe von außen.<sup>99</sup>

Es gibt hilfreiche Ratschläge für *Verhalten in Konfliktsituationen*. Ausgewählte sollen weitergegeben werden mit der Empfehlung, sie in der hep-Praxis anzuwenden:

- **Signalisiere** Verhandlungsbereitschaft!
- **Zeige** Verständnis!
- **Denke** nicht sofort an die Schuldfrage!
- Der kleine Satz: „*Es tut mir Leid!*“, sofern er ehrlich gemeint ist, bewirkt Wunder!
- **Entschuldige** dich, wenn es angebracht ist, das wirkt besänftigend!
- **Verzichte** auf das Ignorieren des Konfliktes, da diese Verhaltensweise den Konflikt nur noch verstärkt!
- **Interessiere** dich für das Problem deines Gegenübers!
- **Versuche** Gemeinsamkeiten zu schaffen!
- **Höre** deinem Gegenüber **zu!**
- **Beharre nicht** um jeden Preis auf dem eigenen Standpunkt!
- **Vergelte nicht** Gleiches mit Gleichem, weil es dich nicht weiterbringt!
- **Verzichte** auf einen Gegenangriff, da er den Konflikt nur verstärkt!
- Bleibe **respektvoll**, auch wenn es dir schwer fällt!
- Sieh in Konflikten immer auch die Chance, **dazuzulernen!**<sup>100</sup>

<sup>99</sup> *Vom Verstehen und Missverstehen.*

Aus: Zeit zu leben, <http://www.zeitzuleben.de>

<sup>100</sup> *Tips für das Verhalten in Konfliktsituationen.*

Aus: Zeit zu leben, <http://www.zeitzuleben.de>

Im konkreten Arbeitsalltag der hep-Praxis ist es zudem hilfreich, die in beiden nachfolgenden Abbildungen aufgelisteten *Strategien* und *Analysefragen* bei Konfliktsituationen zu berücksichtigen. Die Gruppen- und Teammitglieder wie die Gruppen- und Teamleitungen sind hier in gleicher Weise zu ermutigen, nach menschlich verantwortungsvollen Lösungen der Konflikte zu suchen und sich dafür einzusetzen, dass das Arbeitsklima so bleibt, dass die Arbeit und die Arbeitsmotivation nicht darunter leiden.

Abb. 17:  
Konflikt-Strategien  
im Team  
(nach Rolf H. Bay, 1998)

Problemlösungs-Strategie	Kampf-Strategie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Konflikt wird als gemeinsames Problem betrachtet.</li> <li>• Meine Wünsche, Interessen und Ziele lege ich unmißverständlich offen.</li>   <li>• Suche nach einer Lösung, die uns beide zufriedenstellt</li> <li>• Ich möchte gemeinsame Ziele verfolgen</li> <li>• Machtunterschiede auszugleichen versucht, indem man                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– hervorhebt, wie wichtig es ist, dass wir zu einer gemeinsamen Lösung kommen,</li> <li>– betont, dass wir beide aufeinander angewiesen sind.</li> </ul> </li>   <li>• Zu Beginn werden meine Gefühle, Interessen, Absichten und Positionen offen und unverfälscht dargestellt</li>   <li>• Während der Andere spricht, versuche ich, mich in ihn hineinzusetzen.</li> <li>• Weder locke ich mit Versprechungen noch verunsichere ich mit Drohungen.</li>   <li>• Negative Gefühle sage ich so, dass sie nicht verletzen.</li> <li>• Ich gebe zu verstehen, daß meine Position flexibel ist.</li>   <li>• Ich zeige mich kooperativ, um eine kooperative Beziehung herzustellen oder zu stabilisieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einer muß sich im Konflikt durchsetzen. Das möchte ich sein.</li> <li>• Meine Wünsche, Interessen und Ziele werde ich nicht offen zeigen: Entweder schweige ich mich aus oder ich stelle sie verzerrt dar.</li> <li>• Es wird alles darangesetzt, dem Anderen meine Position aufzuzwingen.</li> <li>• Ich möchte meine eigenen Ziele verfolgen.</li> <li>• Machtunterschiede werden bewusst herausgestellt, indem man                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– gleich zu Beginn feststellt, dass es gänzlich unerheblich ist, ob wir zu einer gemeinsamen Lösung kommen,</li> <li>– hervorhebt, daß man vom Anderen in keiner Weise abhängig ist.</li> </ul> </li> <li>• Zu Beginn bleibt der Andere im unklaren über meine Gefühle, Interessen, Absichten und Positionen; ich halte mich zurück und „lasse ihn kommen“.</li> <li>• Sich in die Lage des Anderen zu versetzen, wird vermieden.</li> <li>• Anfangs lasse ich Versprechungen durchblicken; wenn der Andere aber nicht nachgeben will, drohe ich ganz offen und deutlich.</li> <li>• Negative Gefühle werden scharf zum Ausdruck gebracht, auch wenn sie verletzen.</li> <li>• Es wird unmißverständlich klar gemacht, dass ich von meiner Position nicht abrücken kann und werde.</li> <li>• Ich zeige mich kooperativ, um die Kooperationsbereitschaft des Anderen zum Durchsetzen meiner Ziele auszunutzen.</li> </ul>

**Checkliste: Konfliktanalyse**

- ❶ Gibt es offene oder verdeckte Konfliktsignale? Seit wann? Wo? Welche?
- ❷ Um was geht es bei diesem Konflikt?
- ❸ Wer ist direkt und/oder indirekt am Konflikt beteiligt?
- ❹ Welche allgemeine Einstellung haben die Konfliktparteien?
- ❺ Welches sind die Handlungspläne und Ziele der Beteiligten?
- ❻ Gibt es konfliktverstärkende Verhaltensweisen? Wenn ja, welche?
- ❼ Wie dringlich ist die Lösung des Konfliktes?
- ❽ Ist es vorrangig ein sachlicher Konflikt? Wenn ja, warum?
- ❾ Ist es vorrangig ein Beziehungskonflikt? Wenn ja, warum?
- ❿ Welche Lösung strebe ich an und welche wird vermutlich die andere Partei anstreben?
- ⓫ Welche generelle Konfliktstrategie wähle ich und welche wird vermutlich die gegnerische Partei wählen?
- ⓬ Welche kurz-, mittel- und langfristigen Folgen hat vermutlich die Wahl meiner Konfliktstrategie?

Abb. 18:  
Checkliste zur  
Konfliktanalyse  
(nach Rolf H. Bay, 1998)

Einander **vertrauen** zu können, ist ein weiterer wichtiger Faktor, um zu gelingender Zusammenarbeit zu finden und nach Konflikten weiter zusammenarbeiten zu können. Was bedeutet es für die hep-Praxis, vertrauensvoll zusammenarbeiten zu können?

- Vertrauen reduziert die Komplexität menschlichen Handelns und gibt Sicherheit.
- Vertrauen basiert auf der Erwartung einer Person oder Gruppe, sich auf mündlich oder schriftlich gegebene Versprechen/Zusagen verlassen zu können.
- Vertrauen bewirkt die Zuversicht, den Glauben, dass der Andere, für den man sich einsetzt, irgendwann das tut, was man für ihn tat.
- Vertrauen ist mit Selbstvertrauen verbunden.

Wir sind vertrauensbereit, wenn wir über eine innere Sicherheit verfügen, die uns befähigt, auch mit Vertrauensenttäuschungen und -erschütterungen fertig zu werden. Wie Vertrauen aufgebaut wird und was nach dem Vertrauensverlust geschieht, verdeutlichen die beiden Abbildungen.

*Was verstehen Sie unter Vertrauen?  
Welche Bedeutung hat Vertrauen nach Ihrer Einschätzung für die hep-Praxis?*

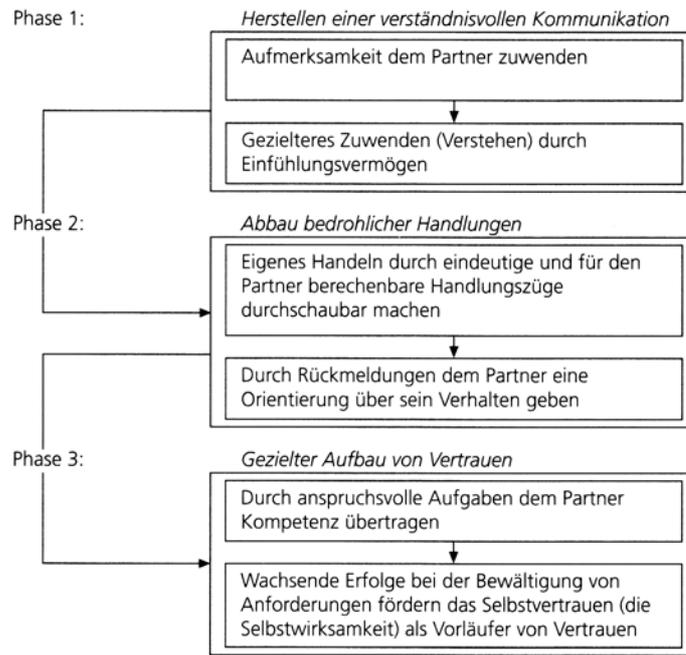


Abb. 19:  
Drei-Phasen-Modell des Vertrauensaufbaus (nach Franz Petermann, 1985<sup>101</sup>)

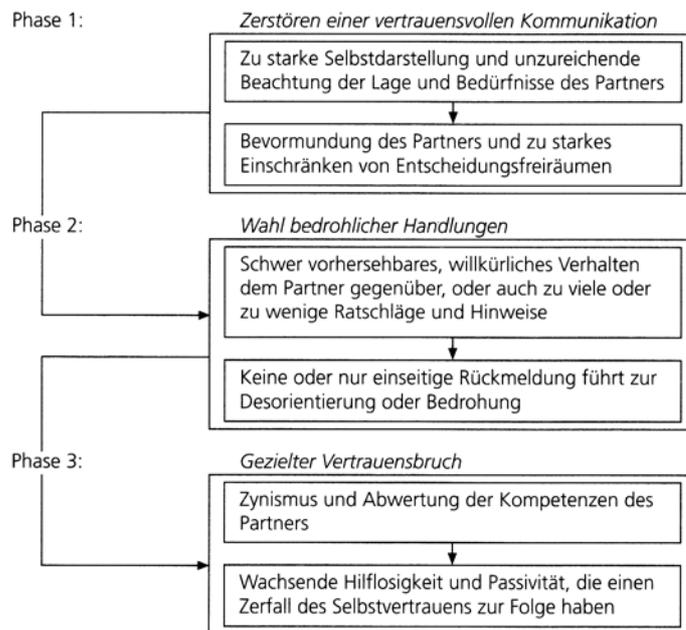


Abb. 20:  
Drei-Phasen-Modell des Vertrauensverlustes (nach Franz Petermann, 1985)

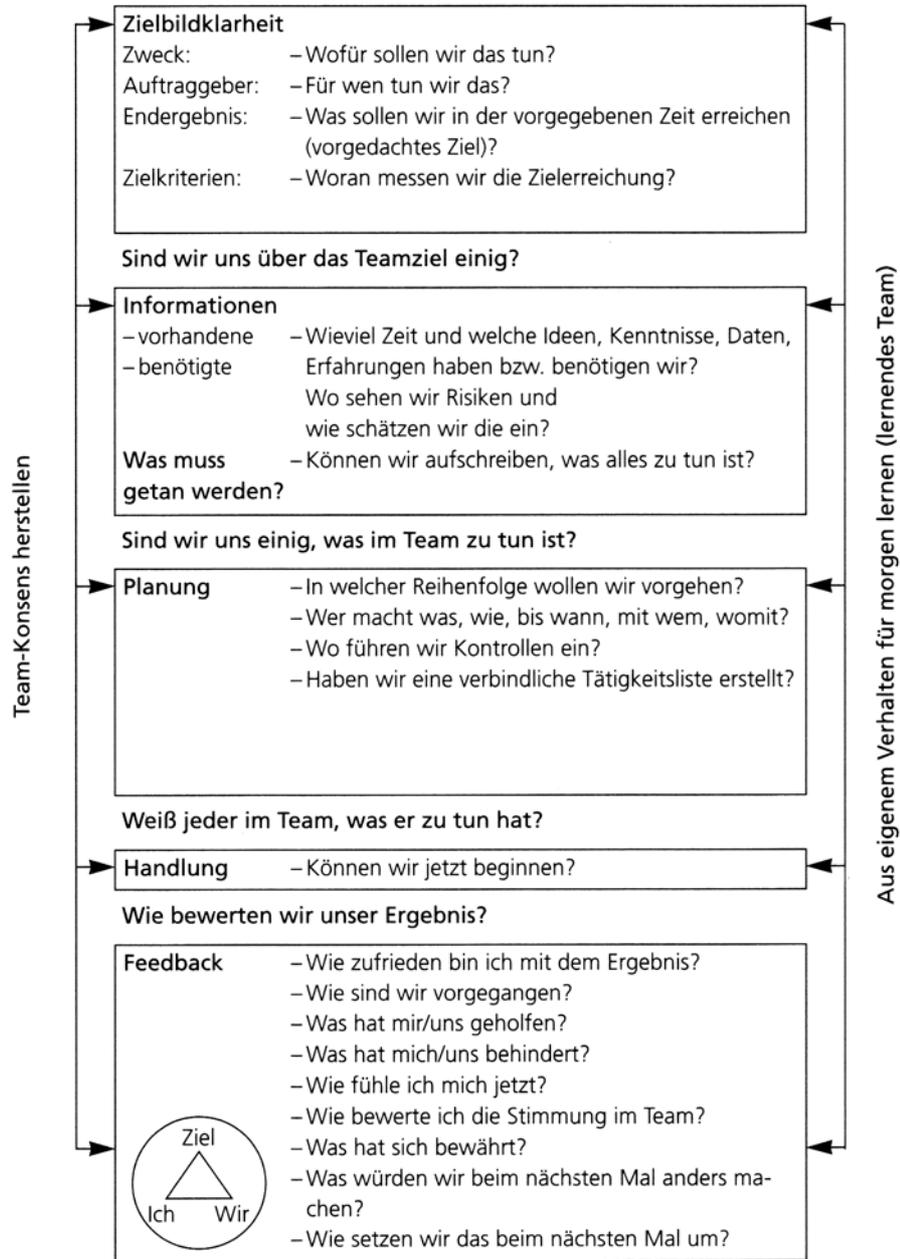


Abb. 21:  
 Zielklärungs- und  
 Controllingprozess  
 (nach R.Bay, 1998)

### 3.4 Psychohygiene/Zeithygiene

Langjährige Beobachtungen und Begleitungen der hep-Praxis erweckten in mir das Fragen nach Hilfen zur Bewältigung von Arbeitsbelastungen in diesem Praxisfeld. Was geht noch, wenn nichts mehr geht, wenn die Belastungen am Arbeitsplatz, in der Familie und im weiteren sozialen Umfeld den Betroffenen das Empfinden, „ersticken“ zu müssen, aufdrängen?

Im Kontext des Themas **Psychohygiene** sind *Problemkonstellationen* wie:

- Angst vor Nähe,
- Umgang mit schwierigen Gefühlen, wie Ekel, Abneigung etc.,
- Überforderungserleben,
- zunehmende Unsicherheit,
- Erlebnis, Fehler zu machen und nicht zu ihnen stehen zu können,
- Empfinden, die eigene Hilflosigkeit gegenüber jenen nicht in den „Griff“ zu bekommen, die ihrerseits der Hilfe und Begleitung bedürfen,
- Unsicherheit in der Einschätzung der eigenen Person gegenüber anderen,
- Stress, der nicht bewältigt werden kann,
- Schlaflosigkeit,
- Konzentrationsprobleme,
- Unzufriedenheit mit dem Arbeitsergebnis etc.<sup>102</sup>

*Nennen Sie weitere Probleme, die Sie in den Kontext der Psychohygiene einordnen würden!*

anzutreffen.

Angstbewältigung, Stressbewältigung, Persönlichkeitsbildung und Offenheit für den Prozess der eigenen Identitätsentwicklung<sup>103</sup>, die Bereitschaft aus der Vergebung zu leben<sup>104</sup> und immer wieder Vertrauen aufzubauen und an das Positive im Anderen zu glauben, sind zurechtbringende „Strategien“, mit denen sich Fachkräfte in der hep-Praxis vertraut machen müssen. Hierzu

<sup>102</sup> Vgl. wie Anm. 91, S. 186 ff.; KLAUS RUDOLF BERGER: *Angst verstehen und überwinden*. 2. Aufl. Wuppertal 1993, ders.: *Wer bin ich, wie soll ich sein?* Wuppertal 1991; WOLFGANG SCHMIDBAUER: *Die Angst vor der Nähe*. Reinbek bei Hamburg 1998, ders.: *Die hilflosen Helfer*. Reinbek bei Hamburg 1997; ders.: *Helfen als Beruf*. Reinbek bei Hamburg 1992; ders.: *Wenn Helfer Fehler machen*. Reinbek bei Hamburg 1999.

<sup>103</sup> Vgl. KARL HAUSSER: *Identitätspsychologie*, Berlin/Heidelberg 1995.

<sup>104</sup> MANFRED HAUSMANN: *Liebende leben von der Vergebung*, Frankfurt am Main 1954; vgl. den Hinweis in dem Gebet des *Vater Unser*: „(...) vergib uns unsere Schuld, wie auch wir unseren Schuldner vergeben; (...)“, Mt. 6, 11+12. Psychologisch ist bestätigt, dass Menschen, die aus der Vergebung leben, besser und länger leben.

gibt es vielfältige Literatur, Fortbildungsangebote und seelsorgerliche Hilfen. Besonders in der Behindertenhilfe der Diakonie und Caritas werden die hierzu notwendigen Hilfsangebote institutionell bereit gehalten.

Es wird ein lebenslanger Prozess des Verstehens, Aufeinanderzugehens und Erklärens gegenüber dem Anderen bleiben, der für Menschen notwendig ist, die ihre Berufsausübung in der täglichen Arbeit mit und unter anderen Menschen haben. Darin eingeschlossen ist auch die Erfahrung der Ratlosigkeit, das Gefühl der Verzweiflung, die befreiende Wirkung des Weinens, die Zuflucht in das Lachen über sich selbst und schließlich die Courage und der Mut, nicht alles persönlich und immer „tierisch ernst“ nehmen zu müssen.

In all dem ist auch die eigene Erfahrung der Hilflosigkeit, des Nicht-mehr-könnens und das elementare Bedürfnis, Abstand zu gewinnen, um wieder zu neuen Kräften und zur Besinnung zu kommen, eingeschlossen. Um die erforderliche *Erholung* zu finden, sind Urlaubsvorhaben mit bewusster Ruhe und Bewegung einzuplanen. Ferner sind Erlebnisse in unbekannter Umgebung zu empfehlen. Dies alles aber ohne Hektik und Stress, Leistung und den Anspruch, sich und anderen beweisen zu müssen, was man alles erlebt hat. Wer Urlaub vom Urlaub benötigt, hat sich nicht erholt! Weniger ist in diesem, wie in vielen anderen Lebensbezügen, oft mehr. Mit diesen Gedanken komme ich zu dem zweiten Stichwort im Unterkapitel 3.4, nämlich zur notwendigen **Zeithygiene**. Fritz Reheis schreibt:

*Erholung – welchen Stellenwert hat Sie in Ihrem Leben?*

*„Zeitdiebe erfassen, Prioritäten setzen, nein sagen lernen, nie zwei Dinge auf einmal tun, komplexe Aufgaben in bewältigbare Einzelschritte zerlegen, ähnliche Tätigkeiten bündeln, richtig delegieren, durch Fixpunkte den Tag strukturieren, Pufferzonen einbauen und v.a. genügend Pausen machen. Zeitökologisch fundierte Zeithygiene geht über solche Strategien hinaus. Denn sie bezieht erstens auch physische Aspekte des Umgangs mit Zeit, v. a. die Schadstoffbelastung des Körpers, in ihre Überlegungen mit ein. Sie interessiert sich zweitens systematisch für die psychische Tiefendimension des Menschen, also für Fragen der Bedürfnisbefriedigung, der Persönlichkeitsentwicklung, der Identitätsfindung. Und sie stellt drittens den Umgang des Individuums mit seiner Zeit in einen größeren ökologischen Zusammenhang.“<sup>105</sup>*

<sup>105</sup> FRITZ REHEIS: *Die Kreativität der Langsamkeit. Neuer Wohlstand durch Entschleunigung*. 2. Aufl., Darmstadt 1998, S. 209.

Definition Zeithygiene

*Sich nicht mehr zuzumuten, als wir wirklich verdauen können,* ist für Reheis Zeithygiene. Dies auch deshalb, weil „es eine allgemein menschliche Erfahrung (ist), dass mit der Menge der Erlebnisse, die in einen bestimmten Zeitraum hineingestopft werden, der subjektive Wert des einzelnen Erlebnisses unweigerlich sinkt.“<sup>106</sup> Wenn wir diese Gedanken zur Zeithygiene mit der Notwendigkeit der Psychohygiene verbinden, dann folgt daraus die Devise:

Bitte unbedingt beachten!

***„Prüfe dich, was dir wirklich gut tut, und hüte dich davor, sowohl zu viel Genüsse wie zu viel Beschwerden in ein und denselben Zeitraum hineinzustopfen. Weniger ist meistens mehr.“<sup>107</sup>***

## Anlage 7

*Auseinandersetzung mit anderen***Arbeitsblatt zur Beschreibung des Organisationsklimas  
in der Einrichtung**

- 
1.       Strukturierung:  
Planlosigkeit vs. Reglementierung  
Mehrdeutigkeit vs. Eindeutigkeit

---

  2.       Autonomie:  
Abhängigkeit vs. Selbständigkeit  
Fremdbestimmung vs. Gestaltungsvielfalt

---

  3.       Betriebsklima:  
Mißtrauen vs. Vertrauen  
Distanziertheit vs. Nähe

---

  4.       Leistungsorientierung:  
Trägheit vs. Schwung  
Desinteresse vs. Motivation

---

  5.       Kooperation:  
Cliquesbildung vs. Integration  
Nebeneinander vs. Miteinander  
Konfrontationen vs. Konfliktlösungsversuchen

---

  6.       Umgangskultur:  
Ungerechtigkeit vs. Fairness  
Unkalkulierbarkeit vs. Berechenbarkeit

---

  7.       Entwicklung:  
Starrheit vs. Änderungsbereitschaft  
Risikofeindlichkeit vs. Risikofreude  
Sicherheitsdenken vs. Flexibilität

---

  8.       Hierarchie  
Unterordnung – Partnerschaft  
Ungleichheit vs. relative Gleichheit

## Anlage 8

*Identitätsentwicklung und Professionalität***Arbeitsblatt zur Beschreibung der tatsächlichen  
Kommunikation bei Auseinandersetzungen im Team**

1. Art der Kommunikation:  
ziellos vs. zielorientiert
2. Vorgehen bei Kommunikationsproblemen:  
verworren vs. klar und eindeutig
3. Ebene der Auseinandersetzung:  
beziehungsorientiert vs. inhaltsorientiert
4. Möglichkeit des Einbringens von Ideen:  
sofortige Bewertung vs. unterbrechungsfreies Zuhören
5. Beteiligung der Mitarbeiterinnen:  
ungleichmäßig vs. gleichmäßig (alle)
6. Problemorientierung bei Auseinandersetzungen:  
eigenprofiliert vs. problemkernorientiert
7. Qualität der Kommunikationsatmosphäre:  
angstauslösend vs. angstfrei
8. Art der Auseinandersetzung:  
verdeckte Angriffe vs. offene Fragen
9. Bearbeitung einer Problemtiefe:  
an der Oberfläche vs. in der Tiefe der Fragestellung
10. Kommunikationsstruktur bei Auseinandersetzungen:  
gegen Personen gerichtet vs. auf Verhaltensweisen konzentriert

Anlage 9

*Auseinandersetzung mit anderen*

**Arbeitsblatt zur deutlichen Benennung von Anforderungen,  
um am Profil der Einrichtung konstruktiv weiterzuarbeiten**

Ziel: .....  
(z.B. Offenlegung von Unzufriedenheiten)

Anforderungen, die ich an mich stelle:	Anforderungen, die an mich gestellt werden:	Anforderungen, die ich an die Mitarbeiterinnen stelle:
A)		
B)		
C)		
D)		

Anlage 10

Mögliche Fragen zur Gestaltung eines Fragebogens zur Teamarbeit

## *Fragebogen zur Teamarbeit*

Der Fragebogen dient zu Ausbildungszwecken der Fachschule Heilerziehungspflege Klasse 3. Er bleibt anonym. Bitte beantworten sie ihn alleine und gehen sie bitte von ihrem derzeitigen Team aus. Der Fragebogen soll zum Teil per Schulnotensystem (siehe unten) beantwortet werden, um eine statistische Erhebung zu ermöglichen.  
 1= sehr gut; 2=gut; 3=befriedigend; 4=ausreichend; 5=mangelhaft; 6=ungenügend

**Freiwillige Angaben:**

0 männlich                      0 weiblich                      Alter: \_\_\_\_\_  
 Beruf: \_\_\_\_\_ seit: \_\_\_\_\_  
 seit wann arbeiten sie schon im derzeitigen Team: \_\_\_\_\_

1. Was fällt ihnen spontan zu dem Begriff „Teamarbeit“ ein?

---



---

2. Wie schätzen sie ihre Teamarbeit ein?

1    2    3    4    5    6

Begründung: \_\_\_\_\_

3. Sind sie sich ihrer Rolle bewusst (z.B.: dominant, schüchtern, stark, nachgiebig, führend, etc.)?

---



---

4. Wie wohl fühlen sie sich in ihrer Rolle im Team?

1    2    3    4    5    6

Begründung: \_\_\_\_\_

5. Ist die Aufgabenverteilung klar?

1    2    3    4    5    6

Begründung: \_\_\_\_\_

6. Ist die Aufgabenverteilung zufriedenstellend?

1    2    3    4    5    6

Begründung: \_\_\_\_\_

**7. Situation: "Es gibt in ihrem Team einen Konflikt! Wie geht das Team damit um?"**

---



---



---

**8. Welche Methoden zur Verbesserung der Teamarbeit nehmen sie wahr?**

0 Fortbildungen            0 Qualitätsmanagement            0 Supervision  
 0 Dienstbesprechungen 0 Teambesprechungen            0 Feedback  
 0 Sonstiges: \_\_\_\_\_

Begründung: \_\_\_\_\_

**9. Halten sie einen Gruppenleiter in ihrem Team für erforderlich?**

1    2    3    4    5    6

Begründung: \_\_\_\_\_

**10. Welche Aufgaben sollte ein Gruppenleiter ihrer Meinung nach haben?**

---



---



---

**11. Decken sich ihre Aussagen mit der Realität im Umgang mit dem Gruppenleiter?**

---



---



---

**12. Wie/von wem werden Ziele im Team entwickelt?**

---



---



---

**13. In wie weit fühlen sie sich in den Zielprozess involviert?**

1    2    3    4    5    6

Begründung: \_\_\_\_\_

**14. Wie werden die Ziele vom gesamten Team verfolgt und reflektiert?**

1    2    3    4    5    6

Begründung: \_\_\_\_\_

**15. Sie sehen in der Abbildung die Teamentwicklungsuhr (nach Francis und Young). Veranschaulichen sie sich die vier verschiedenen Phasen. In welcher Phase, meinen sie, befindet sich ihr Team (mehrere Antworten sind möglich)?**

---

---

---

**16. Gibt es positive oder negative Erlebnisse (Schlüsselerlebnisse) in ihrem jetzigen Team, die ihr Arbeitsverhalten geprägt/verändert hat? (Sie haben die Möglichkeit sich auf die Teamentwicklungsuhr zu beziehen)**

---

---

**17. Was erwarten sie von ihrem Team?**

---

---

**18. Welche Wünsche und Verbesserungsvorschläge haben sie in Hinsicht auf ihre Teamarbeit?**

---

---

**Wir danken ihnen für ihre Unterstützung und Zusammenarbeit.**

**Die Schüler und Schülerinnen der FS HEP 3**

## Anlage 11

*Auseinandersetzung mit anderen***Arbeitsblatt zum Austausch eigener und fremder Meinungen**

---

Ich glaube, *meine starken* Seiten sind

im Umgang mit mir selbst:

im Umgang mit Kolleginnen:

im Umgang mit Kindern:

---

Ich glaube, *meine schwachen* Seiten sind

im Umgang mit mir selbst:

im Umgang mit Kolleginnen:

im Umgang mit Kindern:

---

Ich glaube, *andere* glauben, meine starken Seiten sind

im Umgang mit mir selbst:

im Umgang mit Kolleginnen:

im Umgang mit Kindern:

---

Ich glaube, *andere* glauben, meine schwachen Seiten sind

im Umgang mit mir selbst:

im Umgang mit Kolleginnen:

im Umgang mit Kindern:

---

(Gedanken aus der Reflexion im Team:)

## Literaturhinweise

Helga Hornung: **Der kleine Lulu** - Bilderbuch mit Bliss- Symbolen -.  
Luzern 1998 (Quellenangabe für das Deckblatt)

Moritz Egetmeyer: **Assoziative Spiele**. Assoziative Karten OH Verlag Kirchzarten, [www.OH-CARDS.COM](http://www.OH-CARDS.COM) (Anlage 1)

Udo Kiebisch: **Kooperation und Werthaltungen**. Mülheim an der Ruhr 1995  
(Anlage 2 und 3)

Udo Kiebisch: **Kommunikation und Selbstsicherheit**. Mülheim an der Ruhr 1995  
(Anlage 4 und 5)

Karl Rudolf Berger, Uwe Vogelpohl, Wolfgang Peters: **Grundlagen der heilerziehungspflegerischen Praxis**. Berufskolleg der Stiftung Eben-Ezer. Lemgo 1999 (Anlage 6)

Brunhilde Schütt: **Anleiten im Praktikum**. Freiburg im Breisgau 1994 (Anlage 7-9 und 11)

Norbert Kühne: **Konflikte lösen**. Troisdorf 2002

Patrick Muijsers: „**Wir verstehen uns... oder?**“. Bern/Göttingen 2001