

Seminar „Schwierige Teams / schwierige Mitarbeiter*innen“

„Arbeit muss Spaß machen und eine positive Herausforderung darstellen!“

1) Was sollte ein Verantwortlicher einer Einrichtung über schwierige Mitarbeiter*innen wissen?

- A) Menschen sind nicht aus sich heraus schwierige Menschen bzw. schwierige Mitarbeiter*innen.
 - a. Das „Verhalten oder Handeln“ u.a. im Arbeitsprozess löst beim Gegenüber, bei dem/r Kollegen*in eine bewertete Reaktion aus!
 - b. Diese kann negativ oder positiv tendiert sein!
 - c. Sie hat sowohl ein emotionale als auch rationale Anteile!
 - d. Diese Bewertung kann das Verhalten zu einer als schwierig empfundenen Verhaltensweise führen bis hin zur pauschalen Wertung des/der Mitarbeiter*in als schwierige Mitarbeiter*in.

- B) Ziel:
 - a. Emotionale Anteile ausblenden
 - b. Das konkrete Thema / den konkreten Inhalt benennen
 - c. Die emotionalen Anteile für sich klären
 - d. Das benannte Thema / den konkreten Inhalt hinterfragen und entsprechend mit dem/r Mitarbeiter*in bearbeiten.

Die aufgedeckten Themenstellungen haben oftmals einen komplexen Hintergrund. Sie tangieren nicht nur das Handeln des/der betroffenen Mitarbeiter*in im direkten Arbeitsumfeld, sondern sie können auch andere Personen oder auch die Strukturen der Einrichtung betreffen. Von daher kommt der Analysephase (a und b) eine besondere Bedeutung zu.

2) Was sollte ein Verantwortlicher einer Einrichtung über Teamarbeit / über Teams und damit auch über „schwierige Teams“ wissen!

- A) Ein Mitarbeiter*innen-Team ist in seiner Struktur, seinem Verlauf und seiner Existenz der Gestaltung einer Gruppe gleichgestellt.
- B) Gruppenpädagogische Aspekte und Kenntnisse können auf die Teamarbeit übertragen werden und helfen Verantwortlichen bei möglichen Analysen und Gestaltungsoptionen.
- C) Eine Gruppe kann nur entstehen und existieren, wenn sie ein Thema hat, unter dem sich die Teilnehmer*innen zusammenfinden. Jedes Mitarbeiter*innen-Team braucht entsprechend auch einen Arbeitsauftrag / ein Thema und somit bekommt es seine Existenzberechtigung.
- D) Jedes Mitarbeiter*innen-Team befindet sich – wie eine Gruppe – in einem stetigen Prozess, es hat eine Eigendynamik, die durch folgende 5 Aspekte beschrieben werden kann:
 - a. Jedes Mitarbeiter*innen Team durchlebt Phasen, die im Phasenmodell (bekannt aus der Gruppenpädagogik) beschrieben werden
 - i. Kennenlernphase
 - ii. Machtkampfphase
 - iii. Vertrauensphase

- iv. Differenzierungsphase
- v. Trennungsphase

Die Entwicklung eines Mitarbeiter*innen-Teams ist nicht so stringent, wie bei anderen Gruppen. Es finden ggfs. häufige Wechsel in der Zusammensetzung statt, die auch immer eine Auswirkung auf den Entwicklungsprozess der Gruppe haben. Wichtig ist es für den/die Verantwortliche neben der inhaltlichen Arbeit auch immer die Gruppenentwicklung im Blick zu haben und zu gestalten. In Phase III und IV erzielt das Mitarbeiter*innen-Team die besten und stabilsten Arbeitsergebnisse.

- b. Rollen der Teilnehmer*innen
 - i. Die teilnehmenden Mitarbeiter*innen sind durch den Arbeitsbereich, die Arbeitsstelle und die Position im Team strukturell vorgegeben. Dies betrifft auch die Leitung des jeweiligen Mitarbeiter*innen-Teams.
 - ii. Auch werden Teams unter einem gemeinsamen Thema außerhalb der Strukturen aus Interesse am Thema als Person in Einrichtungen gebildet.
 - iii. Die Grundkompetenz, Teil eines Mitarbeiter*innen-Teams zu sein, kann bei den einzelnen Mitarbeiter*innen sehr unterschiedlich sein.
 - iv. Unterschiedliche Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter*innen prägen das Mitarbeiter*innen Team in jeder Phase (Maslow beschreibt die Bedürfnisse von Menschen in einer Bedürfnispyramide. Erst wenn die Bedürfnisse auf einer Stufe erfüllt und geklärt sind, kann sich der Mensch der nächsten Stufe widmen mit dem Ziel aktives Mitglied in einem sozialen Zusammenhang (in unserem Thema das Mitarbeiter*innen Team) zu werden.
 - v. Verhaltensweisen der/des einzelnen Mitarbeiters*in
Sie resultieren aus bisherigen Gruppen- und Teamerfahrungen oder auch als Reaktion auf das Verhalten der anderen Teammitglieder*innen. Beteiligungsmöglichkeiten des/der Einzelnen müssen ggfs. gestärkt oder auch eingeschränkt werden.
- c. Regeln (formal und informell)
 - i. Formen der Beteiligung (Partizipation= Stufen der Beteiligung)
Das Mitarbeiter*innen Team muss wissen, welche Themen es eigenständig entscheiden kann und wo die Ergebnisse zurarbeiteten für andere Gremien oder Personen bedeuten. Dies kann sich von Thema zu Thema ändern, sollte aber vor der Bearbeitung des Themas benannt sein. Formen der Beteiligung und Mitbestimmung sind aktuell wichtige Aspekte bei der Arbeitsplatzentscheidung (Broschüre: Partizipation im Arbeitsfeld des Kinder- und Jugendreisens).
 - ii. Einladung zu den Treffen
Gibt es eine Einladung mit den Themen, damit sich die Mitglieder entsprechend vorbereiten können und nicht überrascht werden von Themen.
 - iii. Protokoll
Zeitnahe direkte Zugänge zu den Protokollen der Treffen schaffen Verbindlichkeit, Themennähe und kurzfristige Umsetzungskompetenz in der Einrichtung. Je nach Zusammensetzung des Teams müssen sprachliche und orthografische Kenntnisse im Blick sein.

- iv. Redebeiträge
Die Form der Diskussion und die Möglichkeit der Beteiligung der einzelnen Mitarbeiter*innen beim Mitarbeiter*innen-Treffen muss sprachbarrierefrei möglich sein.
 - v. Zeitwächter
Um alle Punkte der Tagesordnung eines Mitarbeiter*innen Treffens abarbeiten zu können, ist es hilfreich, dass bei jedem Mitarbeiter*innen-Team ein Zeitwächter benannt wird, der die Zeitfenster der einzelnen Themen im Blick hat.
 - vi. Achtsamkeitskodex
Entweder entwickelt die Einrichtung für alle Teams einen Kodex, der die Formen des Miteinanders in Teamtreffen beschreibt. Er stellt eine gemeinsame Arbeitsgrundlage dar und hilft, dass sich die Mitarbeiter*innen auf ein vereinbartes Miteinander berufen und es auch einfordern können.
Sollte dies für eine Einrichtung nicht vorliegen, sollte das Mitarbeiter*innen Team eine gemeinsame Grundlage formulieren.
- d. Form der Leitung
- i. Leitung im Rahmen einer Funktion
Die Leitung des Mitarbeiter*innen Teams ist mit der Funktion in der Struktur der Einrichtung verbunden. Sie muss ihre Leitungs- und Führungskompetenz unter Beweis stellen und auch als Person anerkannt sein. Es wird geschaut, wie die Person das Mitarbeiter*innen-Team in der Struktur vertritt.
 - ii. Gewählte Leitung
Diese Person hat sich ggfs. freiwillig zur Verfügung gestellt und hat das Votum des Mitarbeiter*innen – Teams. Die Führungs- und Leitungskompetenz muss diese aber auch auf Dauer belegen.
 - iii. Leitungsstil
Wählt die Leitung einen partizipatorisch geprägten Leitungsstil oder einen hierarchischen Stil. Prägen Transparenz und/oder Unklarheit sowie Fremdbestimmung die Arbeit
- e. Arbeitsauftrag
- i. Grundsätzlich
Jede Gruppe/jedes Team hat ein gemeinsames Thema. Für das jeweilige Mitarbeiter*innen-Team muss es einen Arbeitsauftrag bzw. eine Arbeitsgrundlage geben, der sinnstiftend und bedarfsorientiert geprägt ist. Darunter versammeln sich dann die dem Arbeitsauftrag zuzuordnenden Mitarbeiter*innen.
 - ii. Arbeitsinhalte
Wer benennt die Themen des Mitarbeiter*innen-Teams und sind diese im Vorfeld transparent. Können alle Mitarbeiter*innen Themen einbringen?
 - iii. Einbettung in einer Gesamtstruktur
Welchen Beitrag leistet der Arbeitsauftrag für das Mitarbeiter*innen-Team für die Gesamteinrichtung?
 - iv. Entscheidungskompetenz

Was kann im Mitarbeiter*innen-Team verbindlich entschieden werden, was wird an einer anderen Stelle in der Einrichtung zu den Inhalten des Mitarbeiter*innen-Teams entschieden.

- E) Ziel einer Teamarbeit ist die Ausgewogenheit der 5 Bereiche
Die Auflistung ist wahrscheinlich in den meisten Punkten bekannt und stellt vielleicht keine neuen Aspekte dar. Hilfreich kann diese Auflistung aber bei der Analyse eines schwierigen Teams oder einer schwierigen Teamsituation sein.
Eine verantwortliche Leitung kann so bei einer kritischen Selbsteinschätzung mögliche Themen und Knackpunkte herausarbeiten, warum die Arbeit in dem betroffenen Team sich so schwierig gestaltet. Daraus können Korrekturen erfolgen in den ermittelten Themenfeldern.
Hilfreich ist diese Aufstellung auch bei der Überlegung, was für eine Teamleitung eine „gutes“ Mitarbeiter*innen-Team“ darstellt. Diese Überlegungen der Analyse der aktuellen Teamarbeit gegenüber zu stellen hilft auch mögliche Knackpunkte aufzuspüren und zu konkretisieren.

Umgang mit schwierigen Teams bedeutet somit:

- a. Analyse der Teilaspekte (möglicherweise anhand der Auflistung)
 - b. Beschreibung von guter Teamarbeit
 - c. Vergleich und Knackpunktthemenfindung
 - d. Bearbeitung, Nachjustierung, Lösungen suchen und probieren
 - e. Einbeziehung des Teams
- F) Gute Teamarbeit und Teamführung und damit weniger schwierige Momente können nur gelingen, wenn auch ausreichend Arbeitszeit in der Vorbereitung und Nachbereitung der Teamarbeit eingeplant werden sowie der Entwicklung des jeweiligen Mitarbeiter*innen-Teams eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt wird.

3) Nachhaltigkeit des Themas

- a) Wie hätte ich bei der Einstellung des/der Mitarbeiter*in durch weitere Fragen präventiv handeln können?

Der Umgang mit schwierigen Momenten in Teams oder bei Mitarbeiter*innen erweitert den eigenen Erfahrungsschatz und erhöht die eigene Fachkompetenz. Vielleicht können Erfahrungen aus den schwierigen Situationen auch dazu führen, Veränderungen und/oder Ergänzungen im Fragenkatalog oder Setting bei Bewerbungsgesprächen durchzuführen, um perspektivisch grundsätzlich eine Reduzierung von schwierigen Momenten mit Mitarbeiter*innen oder in Team zu erzielen.

Ablauf Kollegiale Fallberatung als Arbeitsform im Seminar des Häusertreffens und als Anregung zur Bearbeitung einzelner Aspekte in den Einrichtungen.

Ziel:

- Themenfindung bei als schwierig empfundenen oder benannten Mitarbeiter*innen
- Finden neuer Lösungsansätze für den Umgang mit den benannten schwierigen Mitarbeiter*innen

Umsetzung:

- 1) Bildung von Kleingruppen bis zu 6 Personen
- 2) Festlegung der Rollen in der Arbeitsgruppe
 - a. Moderator*in
 - b. Fallgeber*in
 - c. Protokollant*in
 - d. Zeitwächter*in
- 3) Ablaufphasen
 - a. Fallvorstellung des/der Fallgebers*in
 - b. Welches Thema ergibt sich daraus
 - c. Was müssen die anderen Arbeitsgruppenteilnehmer*innen noch konkretes wissen
 - d. Brainstorming zu Lösungsvorschlägen (nicht weiter kommentieren; Fallgeber beteiligt sich nicht)
 - e. Die/der Fallgeber sortiert die Vorschläge und legt fest, an welchem Vorschlag er/sie weiterarbeiten möchte
 - f. Ggfs. Lösungsvorschlag vertiefen und weiterbearbeiten
 - g. Kurzes Feedback

Manfred Fuß