

Zusammenarbeit

- .. kann Entwicklung und Dynamik einer Gruppe beschreiben (Gruppe, Normen, Sanktionen, Positionen, Rolle, Status)
- .. kann Bedeutung und Formen der Zusammenarbeit in einem interdisziplinären Team beschreiben.

Definition

Zusammenarbeit bedeutet die eigene Arbeit an gemeinsame Ziele zu orientieren. Wichtig ist die unterschiedliche Meinung offen und ehrlich zu diskutieren, es können neue Sichtweisen + Aspekte entstehen. In ein Team sind also Personen tätig mit der Bewältigung von einer Aufgabe, dazu braucht es folgende Kriterien.

Konzept gibt allg. Orientierung, wird von allen getragen, alle 5J. überprüft + eingehalten

Unterschiede die Ressourcen des andern nutzen, man unterstützt sich gegenseitig.

Kommunikation und Streitkultur so können kreative Lösungen entstehen

Kompetenzbereiche und Zuständigkeiten hier sind die Anforderungen, Aufgaben, Zuständigkeiten innerhalb vom Team geregelt.

Qualitätsstandards die spezifische Arbeitsweise wird sichtbar

Auswertung regelmässige Auswertung. Das Team bildet sich weiter.

Wir arbeiten im Team, aber auch mit Eltern, Berufsbildner, Vorgesetzten, Fachkräften, Behörden(Vormund), Logopädin etc.

Entwicklung und Dynamik vom Gruppen

Die Gruppe (Team) ist ein soziales Gebilde und hat eine Struktur mit

Normen = Regeln für das Verhalten einzelnen Mitglieder. Stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl gibt Sicherheit

Sanktionen= Massnahmen bei Regelverstoss. (Pos.Sank. Lohnerhöhung, neg. Sank. Entlassung)

Position= Wer nimmt welchen Platz ein. (zugeschrieben=alter, oder erworben=lehrling)

Rolle= Positionsbezogene Erwartungen an die einzelnen Mitglieder (verschiedene Rollenerwartungen, dies kann zu Konflikte führen (**Interrollenkonflikt**: Der Lehrer erwartet, dass ich lerne, Die Freundin, dass ich mit in den Ausgang komme.

Intrarollenkonflikt: eine bestimmte Rolle mit verschiedenen Erwartungen. Als deine Freundin würde ich dir gerne helfen aber als Teamleiterin muss ich für Gerechtigkeit sorgen.

Nicht alle Erwartungen sind gleich dringlich. Muss- und Soll Erwartungen werden negativ sanktioniert, Kann Erwartungen positiv.

Status= grad der soziale Wertschätzung bezogen auf die Position. (also je höher der Status desto angesehenere ist die Person. Hohe Status bei Leitungspersonen, niedriger Status haben Aussenseiterpositionen.

Dynamik innerhalb der Gruppe

Damit ein Team funktioniert sind Positionsrollen wichtig, jedoch können sie auch lästig sein und/oder überfordern. Wir unterscheiden zwischen Rollentypen und gruppendynamischen Rollen.

Rollentypen

Aufgabenrollen: Hauptinteresse lösen von Aufgaben zeigen Initiative, Aktivität, bringen Ideen, suchen Infos

Erhaltungs- und Aufbaurollen: stützen die Interaktion(=wechselseitiges auf einander bezogenes Handeln) und Kommunikation, sie ermutigen, wahren Grenzen vermitteln, überprüfen Entscheidungen.

Rollen die Spannung anzeigen: zeigen aggressives Verhalten, blockieren, rivalisieren, spielen den Clown, ziehen sich zurück.

Gruppendynamische Hauptrollen:

Inoffizieller Führer: genießt hohe Wertschätzung, gewinnt andere für seine Ziele und motiviert für Aktivitäten. Seine Anweisungen und Wünsche werden befolgt.

Mitläufer: Gefolgen des Anführers, geringes Selbstbewusstsein, kaum eigene Meinung, orientiert sich an die Mehrheit, äussert keine eigene Wünsche und Bedürfnisse.

Aussenseiter: können sich nicht einfügen, jedes neue Mitglied hat zu Anfang diese R

Sündenbock: hat eine Randposition, ist immer Schuld

Unser Job ist es dafür zu sorgen, dass es für alle Bewohner Stimmik ist, Gerade mit dem Aussenseiter wird es zu Auseinandersetzungen kommen welche zu mehr Kontakt und Lebendigkeit der Gruppe führen kann. So gibt es

Entwicklungsphasen innerhalb der Gruppen

	Grundfragen/ Grundgefühl	Charakterisierung	Entwicklung
Fremdheit	Wie sind die anderen? Wie wird es mir ergehen?	Gegenseitiges Abtasten, Unsicherheit, Sachthemen im Vordergrund	Positiv: Kontaktaufnahme Negativ: keine Gesprächsbereitschaft
Orientierung	Passe ich dazu? Wie darf ich sein?	Beginnende Orientierung auf Personen/Gruppenregeln Zugehörigkeitsgefühl	Posi: Platz gefunden Neg: Rollenfest-schreibung
Vertrautheit	Wir gehören zusammen, verstehen uns	Gefühl von Zusammengehörigkeit, Sicherheit, Regeln eingespielt	Posi: gegenseitiges Akzeptieren Neg: Anpassungs-druck, Ausgestossen
Differenzierung	Jeder wird anerkannt, erkennt andere an. Rollen können verhandelt, vertauscht werden	Echte Anerkennung, Zugehörigkeit und Sicherheit. Jeder wird wie er ist akzeptiert	Posi: Anerkennung, Wohlwollen Neg: Konflikte, Streit, Ablehnung
Abschluss	Werden wir uns trennen? Was wird geschehen	Angst vor Verlust der Zugehörigkeit, mangelnde Orientierung, Freude über Vergangenes, Hoffnung auf Zukunft	Posi: Positiver Rückblick, Zukunft- orientierung Neg: Versagensgefühle, Schuldzuweisung

Innerhalb vom Team kann man sich über die Entwicklungsphasen austauschen, wo sind wir gerade, nutzen wir sämtlich Ressourcen der Teammitglieder. Unter dem Bewohner bin ich je nach Phase mit anderen Aufgaben beschäftigt

Phase	Es geht darum, ...
Fremdheit	die Betreuten in der gegenseitigen Kontaktaufnahme zu unterstützen
Orientierung	Grenzen abstecken, mitzuhelfen, Gruppennormen entwickeln
Vertrautheit	die Gruppe bei Aktionen und Konflikten unterstützen und allmählich in den Hintergrund zu treten
Differenzierung	Hilfe zur Selbsthilfe zu geben, evtl. Bezüge zu anderen Gruppen herzustellen um sich entbehrlich zu machen
Abschluss	das Gruppengeschehen auszuwerten und die Auflösung vorzubereiten

Methoden der Entscheidungsfindung

Einzelentscheidung: Die (Leitungs-) Person fällt die Entscheidung

Entscheidung durch Avantgarde: Interessierte Teammitglieder fassen einen Beschluss, der nur für sie gilt.

Minderheitsentscheidung: Beauftragte fassen einen Beschluss, der für das ganze Team gilt.

Mehrheitsentscheidung: mehr als die Hälfte der Teammitglieder fassen einen Beschluss für alle bindend

Kompromiss: es wird solange ausgetauscht, bis eine Lösung da ist wo sich alle zu einem Teil finden.

Entscheidung im Konsens: Alle Teammitglieder fühlen sich mit ihr Anliegen vollständig berücksichtigt.

Leitfaden zur Konsensfindung

1. Was genau ist das Problem? (Die Gruppe definiert das Problem)
2. Formulieren Sie die Entscheidungsfrage
3. Geben Sie allen Gelegenheit, Ihre Meinung zum Thema zu äussern
4. Lösungsvorschläge sammeln
5. Lösungsvorschläge nacheinander prüfen
6. Gemeinsam nach der bestmöglichen Lösung suchen
7. Formulieren Sie den Konsensvorschlag
8. Jedes Teammitglied nimmt Stellung zum gefundenen Beschluss

Konflikte und ihre Bewältigung

Konflikte entstehen durch unterschiedliche Wahrnehmungen, Haltungen, Erfahrungen, Fähigkeiten etc. Wenn nie keine Konflikte vorhanden sind könnte dies ein Zeichen von mangelnder Lebendigkeit oder von Starrheit sein. Konflikte sollten wir als Entwicklungsmöglichkeit aussehen und sie in befriedigender Weise lösen. Im Team, zwischen Bewohner oder als innerpsychischen Konflikt bei Einzelpersonen.

Gemäss Friedrich Glasl:

Ein **sozialer Konflikt** liegt vor, wenn in einer Interaktion zwischen Handelnden eine Differenz bzw. Unvereinbarkeit im Wahrnehmen, Denken, Fühlen etc. erlebt wird. Mindestens eine Person fühlt sich beeinträchtigt.

Anstatt sich zu streiten was auf den znüni Tisch kommt, könnten die Betreuerinnen sich mit die Frage, welcher Ernährungskonzept haben wir in der Institution.

Innerpsychische Konflikte (nicht Glasl)

Hier ist eine therapeutische Behandlung nötig. Bei der Person sind Zeichen wie starken inneren Druck, hohe Verunsicherung und Anspannung wahrzunehmen diese haben Auswirkungen auf das soziale Umfeld und können soziale Konflikte auslösen. Wenn die Person über keine Handlungsalternativen mehr verfügt entwickelt sie in der Regel emotionale + kognitive Reaktionen. (Ärgerlich, niedergeschlagen, ängstlich, frustriert etc.)

Symptome

- Folgende Zeichen können auf einen Konflikt hindeuten:
- Untereinander ungeduldig, nicht richtig zuhören
- Ideen werden angegriffen, bevor sie überhaupt ausgesprochen sind
- Mitglieder ergreifen Partei, weigern nachzugeben. Kein Vorankommen Richtung Lösung
- Argumente mit grosser Heftigkeit vortragen
- Gegenseitig auf subtile Weisen persönlich angreifen
- Abfällig über die Gruppe sprechen
- Ironie, Sarkasmus

Ursachen

Veränderungsprozesse: ständigen Veränderungen müssen bewältigt werden, oftmals schwierig

Widersprüchliche Anforderungen: Wenn von verschiedene Seiten verschiedene Ansprüche gestellt werden. Dies ist unmöglich zu erfüllen

Begrenzte Ressourcen: Mittel zur Erreichung von Zielen stehen beschränkt zur Verfügung

Unfaire Behandlung: aus Gründen des Geschlechts, Sprache, Aussehen, Alter etc.

Verletzung des Territoriums: Jemand kommt mir physisch oder psychisch zu nahe

Unklare Rollen / Funktionen: unklare, nicht ausdiskutierte Regeln, Abmachungen, Unklare, zweideutige Kommunikation

Mängel in der Organisation: Führungsfehler verschiedener Art.

Menschliche Faktoren: Jeder Mensch funktioniert anders. Neid + Eifersucht, Macht + Machtmissbrauch

Konfliktarten

Konfliktart	Beschreibung
Verteilungskonflikt	zwei Personen wollen die gleiche Sache, oder niemand will die Sache
Zielkonflikt	Unterschiedliche Ziele, Im Team verschiedene Standpunkte, was die Bewohner machen müssen
Rollenkonflikte	Person anerkennt ihre Rolle nicht, Sie nimmt ihre Rolle/ Aufgabe zu wenig stark wahr, Sie findet sich in der zugeteilte Rolle nicht zurecht
Wahrnehmungskonflikt	unterschiedliche Wahrnehmungen von einem Sachverhalt, Person, Hier kann man auch von Meinungsverschiedenheit sprechen
Beziehungskonflikt	Die Chemie stimmt nicht, wegen ihrer unterschiedlichen Persönlichkeiten geraten sie immer wieder aneinander.

Wenn ich weiss, um welchen Konflikt es sich handelt, kann es bei der Konfliktbearbeitung hilfreich sein, Ich kann bei der Konfliktlösung gezielter an das Problem heran.

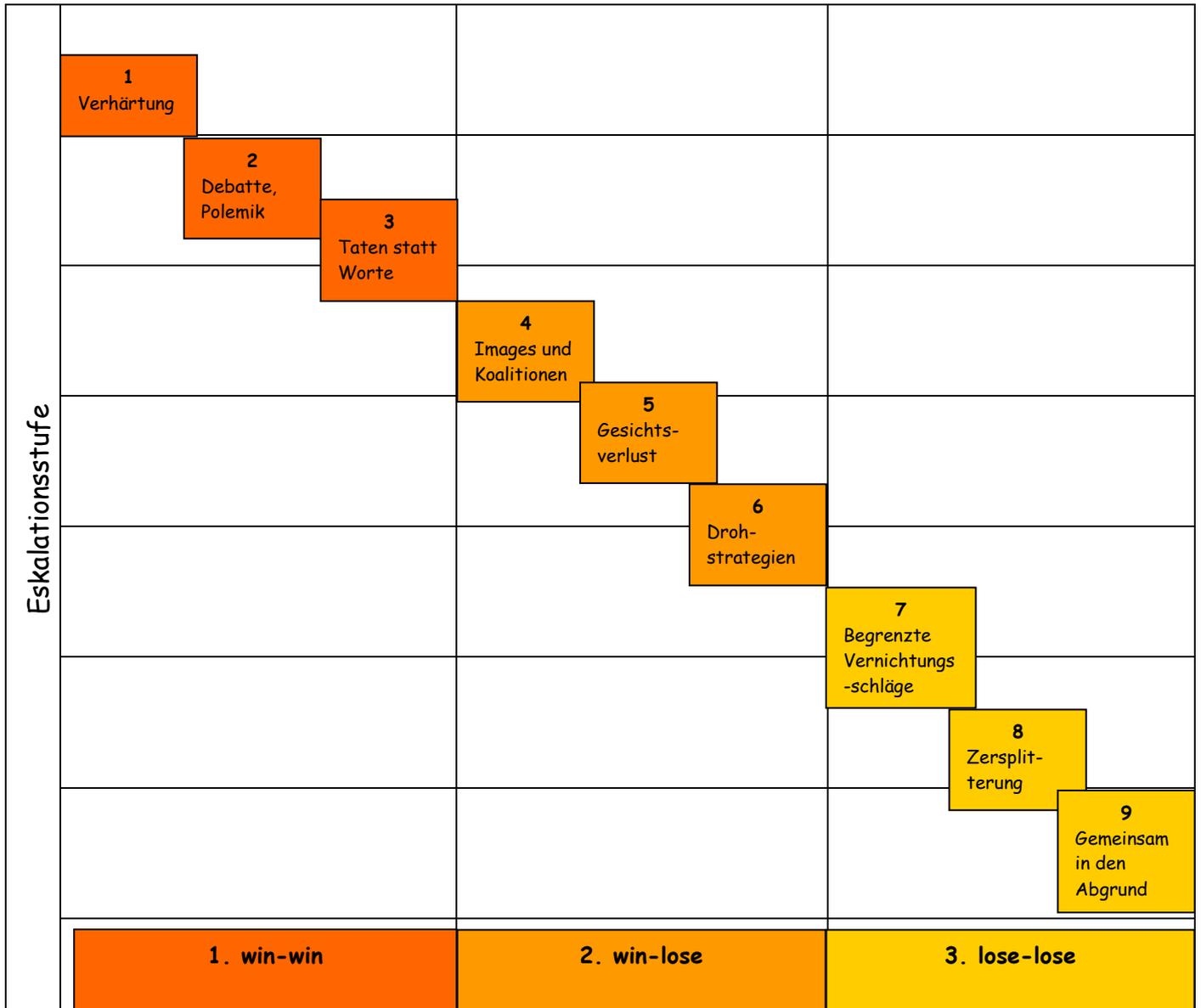
Glasl unterscheidet im Verhaltenstil der Interaktion noch zwischen

Heisse und kalte Konflikt

Bei **heissen Konflikten** lässt sich u.a. eine Atmosphäre der Überaktivität und Überempfindlichkeit feststellen. Die Parteien versuchen, einander mittels explosiver Taktiken zu überzeugen, Angriff und Verteidigung sind für alle klar sichtbar und nehmen oft aufsehenerregende Formen an.

Kalte Konflikte hingegen führen zu einer zunehmenden Lähmung aller äusserlich sichtbaren Aktivitäten, Frustrationen und Hassgefühle werden hinuntergeschluckt und wirken in den Parteien destruktiv weiter, in den intensivsten Fällen bis zu selbst zerstörerischen Aktionen. In kurzer Zeit wird die Organisation angesteckt. Die Auseinandersetzung findet nur indirekt statt.

Konflikteskalation



Verhärtung: Standpunkte prallen aufeinander, es gibt Verkrampfungen, bin aber noch überzeugt, dass sich die Situation mit Gespräche lösen kann. Kooperation ist stärker als Konkurrenzdenken

Debatte, Polemik: Im Denken, Fühlen + Wollen findet eine Polarisation statt, Nur noch Schwarz-Weiss Denken, Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit.

Taten statt Worte: Reden hilft nicht mehr gewinnt an Bedeutung, Strategie der vollendete Tatsachen gewinnt an Bedeutung. Kein Einfühlungsvermögen für den anderen, Gefahr von Fehlinterpretationen wächst.

Images und Koalitionen: Gerüchteküche kocht, Stereotypen + Klischees werden aufgebaut. Sich gegenseitig in negative Rollen bringen + bekämpfen, um Anhänger wird geworben. Ein verdecktes gegenseitiges Reizen, Sticheln und Ärgern erfolgt auf schwer nachweisbare Art + Weise.

Gesichtsverlust: Öffentlich + direktes Angriffen nun geht es um Gesichtverlust des andern. Selbstbild (gut) + Feindbild (böse) werden überzeichnet.

Drohstrategien: Drohungen + Gegendrohungen nehmen zu, durch das Aufstellen von Ultimaten wird die Konflikteskalation beschleunigt. Die Ereignisse überstützen sich.

Begrenzte Vernichtungsschläge: Der Gegner wird nicht mehr als Mensch angesehen. Begrenzte Vernichtungsschläge werden als passende Antwort durchgeführt. Werte werden umgekehrt

Zersplitterung: Die Zerstörung und Auflösung des feindlichen Systems wird als Ziel intensiv verfolgt.

Gemeinsam in den Abgrund: Totale Konfrontation ohne einen Weg zurück. Die Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.

Konfliktprävention

- Alle Beteiligten über sie betreffenden Angelegenheiten informieren
- Alle Beteiligten in Entscheidungen mit einbeziehen, ihre Meinungen respektieren
- Schwierigkeiten direkt ansprechen
- Offen kommunizieren (Ich-Botschaften), Aktives Zuhören
- Positive Streitkultur wird gepflegt

Konkretes Vorgehen in Konfliktsituationen

Immer mit Ich-Botschaften sprechen, dies ermöglicht eine sachliche Auseinandersetzung

- das konkrete Verhalten besprechen (und nicht die Person)
- die Konsequenzen dieses Verhalten für mich und ggf für die Arbeitsabläufe schildern
- die Gefühle benennen, die dieses Verhalten und Folgen bei mir auslösen
- die Erwartungen und Ziele für die Lösung des gemeinsamen Problems nennen

Das Ganze sollte klar, unmissverständlich, ruhig ablaufen, sich eventuell entschuldigen. Keine Warum- Fragen stellen (Rechtfertigungsdruck), manchmal mit Humor reagieren.

Lösung von Konflikten

Erkennen und Benennen des Konflikts: Beteiligten sollen ihre Ansicht schildern, keine Diskussionen, jeder hat das Recht auf seine Wahrnehmung

Definieren des Konflikts: Gemeinsam wird formuliert, warum es überhaupt geht. Alle beteiligte müssen mit der Formulierung einverstanden sein.

Sammeln von Lösungsvorschlägen: Lösungsvorschläge sammeln, wieder ohne Diskussion

Entscheiden für einen Lösungsweg: alle Argumente werden ausgetauscht, es kann entschieden werden wie der Konflikt gelöst wird

Festlegen der Beiträge der Beteiligten zur Lösung: Für die Lösung braucht es vielleicht mehrere Personen festlegen wer macht was bis wann

Bewerten der Lösung: Einen Termin festlegen, wenn der eingeschlagene Lösungsweg kritische überprüft wird.

Glas unterscheidet drei grundlegende Haltungen in Konflikten:

Konfliktscheu	Konfliktfähigkeit	Streitlust
Konflikte kosten nur Kraft, darum Hände weg davon!	Aggressionen sind Energie: Ich leite sie positiv um!	In Konfliktsituationen erlebe ich mich selbst- sie steigern Vitalität!
Offene Konflikte zerstören unnötig vieles!	Konflikte helfen, sich von Überkommenem zu Lösen!	Nur aus Chaos entsteht wirklich Neues!
Konflikte vertiefen nur die Gegensätze. Differenzen sind im Grunde doch nicht lösbar!	Unterschiede sind lebensnotwendig, das Arbeiten an Differenzen bereichert alle!	Konsens ist oft Illusion, denn Der Krieg ist der Vater aller Dinge!

Ziel soll sein, in die Rolle Konfliktfähigkeit zu kommen. Die Selbstbehauptung und des rücksichtsvollen Konfrontieren will gelernt werden. Unter Selbstbehauptung meint Glas Konfliktsymptome wahrnehmen und verstehen können, Standfest und Authentisch bleiben, Mein Wollen immer mehr mit mein praktisches Können übereinstimmt.

Wenn wir bei Konfliktsituationen an den Wahrnehmungen, Einstellungen, Verhaltensweisen und wechselseitigen Beziehungen arbeiten sind folgende Ansatzpunkte eventuell hilfreich:

Konsens über unerwünschte Zukunft: sich darüber einigen was wir nicht wollen

Auflisten des Streitpunkte: Benennen und Ausdifferenzieren worüber überhaupt gestritten wird, Vielleicht können jeweils kleinere Streitpunkte effizienter gelöst werden

Alter Ego-Kommentar: Die Gefühle des anderen aussprechen, Der andere bestätigt oder auch nicht. Unausgesprochenes wird dadurch sichtbar

Rollenspiel/Rollentausch: Im bestimmte Rollen schlüpfen, so wird die Sichtweise der Gegenpartei möglicherweise nachvollziehbar.

Vorwegnahme von Gegenargumente: Ich bringe meine Argumente auf den Tisch, so nehme ich seine Argumente vorweg. Ich zeige damit, dass ich an einer Lösung interessiert bin, will aber nicht dass die Diskussion in alt bekannten Bahnen verläuft.

Authentisch bleiben: Auf meine Gefühle achten und sie auch äusseren. So kann ich positive Situationen verstärken und negative direkt ansprechen.

Fachliche Begleitung

Supervision ist die professionelle Begleitung/Beratung von einzelnen Berufsrollenträgern (*Supervisanden*), durch eine dafür qualifizierte Fachperson (*Supervisor*)

Intervision ist eine Form der Gruppensupervision, bei der kein formeller Supervisor hinzugezogen wird. Die Intervisionsgruppe besteht aus Teammitgliedern, die Leitung ist Kollektiv oder abwechselnd. Die Beteiligten sind hierarchisch gleichgestellt. Hier muss auf konsequente Einhaltung von verschiedenen Rollen der Teammitglieder geachtet werden (Fallgeber, Moderator, Beratender, Prozessbeobachter) und einen fixen Ablauf muss gewährleistet werden

Coaching wird gemeint ein auf die aktuellen Bedürfnissen des/der Coachee zugeschnittenes Beratungs- und Unterstützungsangebot mit thematischer und zeitlicher Begrenzung verstanden. Ziel ist die Stärkung der Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit in anspruchsvollen Situationen. Es wird auch als die Beratung von Führungspersonen bezeichnet.

Mobbing

Von Mobbing sprechen wir, wenn Kollegen einer Person das Leben am Arbeitsplatz unerträglich machen. Dies führt über selber kündigen, Krank wird bis Selbstmord.

Typisch für Mobbing

- der Konflikt auf kalte, verdeckte Art eskaliert
- der Konflikt erst sehr spät wahrgenommen wird (Eskalationsstufe 3)
- die Person sieht zu 100% nur als Opfer

Es beginnt mit einer **schlechten Konfliktbewältigung (1)** (als kalter Konflikt im Untergrund). Aus **Feindseligkeiten (2)** entwickeln sich Rollenmuster (Täter/Opfer). Die führt zu **Rechts- und Machtübergriffe (3)** niemand will mehr mit der gemobbten Person arbeiten, wird nicht mehr akzeptiert, respektiert. Gemobbt werde ich wenn: Äusserungsmöglichkeiten eingeschränkt werden, systematisch meine Vorschläge torpediert werden, mir mündliche oder schriftliche Drohungen ausgesprochen werden, ich nicht mehr beachtet, lächerlich gemacht werde, ich imitiert werden oder total ausgeschlossen. Werden **ärztliche und psychologische Fehldiagnosen (4)** gestellt z.B. der Zusammenhang wird übersehen, verlässt die betroffene Person das System (längere Krankheit, Frührente, Kündigung). In dramatischen Fällen werden die Konflikte auch mit Gewalt oder Selbstmord gelöst **Ausschuss (5)**