

Toolbox für Stationsleitungen.

Übungen und Tricks für den Einbezug von Teams.

Verfasserin

Barbara Schnyder, Innovation Fellow

Zürich, Juni 2022

Inhalt

1	Pos	sitive Herangehensweise erlernen	2
	1.1	Aktive Haltung bei Problemen üben (Problem-Umschläge)	2
	1.2	Nicht zielführendes Verhalten spielerisch hinterfragen (TRIZ)	4
2	Mit	arbeitende in Entwicklung von Lösungen miteinbeziehen	6
	2.1	Alle in die Entscheidungsfindung miteinbeziehen (1-2-4-alle)	6
	2.2	Inhalte ordnen und systematisieren (Clustern)	7
	2.3	Kreative Methode zum Abstimmen / Bewerten von Ideen (Demokratie nach Punkten)	8
3	Zus	sammenarbeit kontinuierlich verbessern	9
	3.1	Retrospektive	9
	3.2	Zusammenarbeit im Tandem überarbeiten	11
	3.3	Team-Selbsteinschätzung	12
	3.4	Kanban Board	14

1 Positive Herangehensweise erlernen

1.1 Aktive Haltung bei Problemen üben (Problem-Umschläge)

Viele Dinge können nicht geändert werden. Aber wir haben die Möglichkeit, zu entscheiden, wie wir mit herausfordernden Situationen umgehen. Das Geheimnis besteht darin, dass wir aufhören, uns als Opfer zu fühlen. Ziel ist, dass wir in herausfordernden Situationen nach Lösungen suchen.

Diese Aktivität soll dem Team zeigen, dass automatische Verhaltensweisen und Reaktionen auf unangenehme Situationen verändert werden können.

Dauer / eignet sich für

ca. 60 Minuten / Teamsitzungen, Retraiten

Materialien

Leere Couverts als "Problem-Umschläge" (so viele verschiedene Umschläge vor, wie Teams vorhanden sind)

Vier Karteikarten für jedes Team als "Antwortkarten"

Stifte

Stoppuhr

Ablauf

Bilde 5-6 Gruppen mit 4 bis 7 Personen. Die Teams sollte ungefähr gleich gross sein. Alle, die an der Arbeit beteiligt sind, werden einbezogen und alle sollen die gleiche Chance haben, einen Beitrag zu leisten

- 1. Erkläre das Konzept der Übernahme persönlicher Verantwortung: Obwohl wir nicht kontrollieren können, was in der realen Welt passiert, können wir unsere Reaktionen auf das Ereignis ändern. Wenn wir zum Beispiel wegen eines Unfalls auf der Autobahn in einem Stau stecken, in dem die Autos nur langsam vorankommen, können wir das verlangsamte Tempo nutzen, um mit unseren Freunden zu telefonieren. Das Geheimnis besteht darin, dass wir aufhören, uns als Opfer zu fühlen, und unsere Überzeugungen und Annahmen ändern, um in der Situation, mit der wir konfrontiert sind, eine sinnvolle Möglichkeit zu finden.
- 2. Sammle mit dem Team oder im Vorfeld Probleme aus dem Alltag im Spital. Lasse jede Person kurz nachdenken und drei, vier Probleme aufschreiben (je ein Problem pro Post-it). Dann sammle alle Zettel und sortiere sie an einer Flipchart. Ziel ist, dass es keine Dopplungen mehr hat. Bespreche mit dem Team, welche vier Probleme sie genauer anschauen möchten.
- 3. Verteile die Materialien. Gib jedem Team einen Problemumschlag und vier Karteikarten.
- 4. Starte mit der ersten Runde. Bitte die Teammitglieder, das Problem auf dem Umschlag, den sie erhalten haben, zu besprechen und herauszufinden, wie sie darauf auf verschiedene Weise positiv reagieren könnten. Bitte die Teammitglieder, diese Reaktionen in kurzen Sätzen auf eine Karteikarte zu schreiben. Gib ein Zeitlimit von 3-5 Minuten vor und ermutige die Teams, schnell zu arbeiten. Erkläre, dass die Reaktionskarten der Teams am Ende sowohl nach der Anzahl als auch nach der Qualität der positiven Alternativen bewertet werden.

- 5. Beende die erste Runde nach 3-5 Minuten. Bitte jedes Team, seine Reaktionskarte (die Karteikarte mit den positiven Alternativen) in den Umschlag zu stecken und den Umschlag unverschlossen an das nächste Team weiterzugeben. Erkläre den Teams, dass sie den erhaltenen Umschlag nicht öffnen sollen.
- 6. Führe die zweite Runde durch. Bitte die Teams, das Problem auf dem Umschlag zu lesen, den sie erhalten haben, aber nicht die Alternativen auf der Reaktionskarte im Umschlag anzuschauen. Sage den Teams, dass sie positive Alternativen zu dem Problem auf einer neuen Reaktionskarte auflisten sollen. Nach 3-5 Minuten bittest du die Teams, die Reaktionskarte in den Umschlag zu stecken und ihn an das nächste Team weiterzugeben.
- 7. Führe zwei weitere Runden nach demselben Schema durch.
- 8. Nach vier Runden beginnt die Auswertung. Beginne die fünfte Runde genauso wie die vorherigen Runden. Sage den Teams jedoch, dass sie keine weiteren positiven Alternativen zu dem auf der Vorderseite der Karte angegebenen Problem aufschreiben müssen. Stattdessen müssen die Teams die vier Reaktionskarten im Umschlag bewerten und zusammenfassen. Dazu sehen sie sich die verschiedenen Karten an, wählen die fünf besten positiven Alternativen aus und schreiben sie auf ein Flipchartpapier.
- 9. Führe eine Nachbesprechung mit den Teilnehmern durch. Bitte die Teams, die Muster der positiven Alternativen kurz zu kommentieren. Bitte sie auch, die Ähnlichkeiten zu diskutieren, die zwischen den positiven Alternativen für die verschiedenen Probleme gefunden werden können. Bitte die Teilnehmer, den Ärger zu identifizieren, für den es am schwierigsten war, geeignete Alternativen zu finden.
- 10. Trage die Lösungen zu einem "Masterlösungs-Dokument" zusammen, drucke es aus und hänge es im Pausenraum gut sichtbar auf.
- 11. Du kannst ein halbes Jahr später wieder darauf zurückkommen und mit dem Team überlegen, ob sich etwas verändert hat.

Anpassungen

Nicht genug Zeit? Kündige enge Zeitlimits an. Gib zum Beispiel nur zwei Minuten für jede Runde. Spiel nur zwei Runden des Spiels, bevor die Auswertungsrunde startet. Streich die Auswertungsrunde und gehe nach der Auswertung direkt zur Nachbesprechung über.

Zu wenig Spieler? Führen Sie das Spiel mit einzelnen Spielern durch. Sie brauchen nur eine Gruppe von drei Teilnehmern. Falls nötig, spielen Sie das Spiel zweimal mit zwei verschiedenen Umschlägen.

Zu viele Mitspieler? Teilen Sie die große Gruppe von Teilnehmern in drei oder mehr Untergruppen auf. Lassen Sie jede Untergruppe sich in Teams aufteilen und das Spiel parallel spielen.

1.2 Nicht zielführendes Verhalten spielerisch hinterfragen (TRIZ)

Bei dieser Übung steht die Frage "Womit müssen wir aufhören, um bei unserem Ziel voranzukommen?" im Zentrum. Die Frage führt zu ernsthaften, lustigen und doch sehr mutigen Gesprächen. Da oft gelacht wird, bekommen Themen, die sonst tabu sind, eine Chance, angesprochen zu werden. Diese Übung kann helfen, durch gemeinsames Handeln Vertrauen aufzubauen und Barrieren zu beseitigen.

Dauer / eignet sich für

Ca. eine Stunde / Teammeting, Retraite

Materialien

Flipchartpapier Stifte Stoppuhr

Ablauf

Bilde Gruppen mit 4 bis 7 Personen. Die Teams sollte ungefähr gleich gross sein. Alle, die an der Arbeit beteiligt sind, werden einbezogen und alle sollen die gleiche Chance haben, einen Beitrag zu leisten

Für jeden Schritt 10 Minuten einberechnen.

- 1. Gib den Teams den Auftrag, sich zu einem bestimmten Thema zu überlegen, was sie tun können, um zu garantieren, dass das denkbar schlechteste Ergebnis erreicht wird (z.B. was müsst ihr tun, damit eure Pflegequalität grottenschlecht ist? Oder: Was müsst ihr tun, damit die Zusammenarbeit überhaupt nicht klappt?). Jedes Team schreibt die Antworten in Form einer Liste auf ein Flipchart.
 - Jede Gruppe erstellt mit Hilfe von 1-2-4-alle eine erste Liste mit allem, was sie tun kann, um sicherzustellen, dass sie dieses unerwünschte Ergebnis erreicht. (10 Min.)
- 2. Gehe diese Liste Punkt für Punkt durch und frage dich mit dem Team: 'Gibt es irgendetwas, das wir derzeit tun, das diesem Punkt in irgendeiner Weise ähnelt?' Versucht ehrlich zu sein und eine zweite Liste mit all den kontraproduktiven Aktivitäten/Programmen/Verfahren aufzustellen.
 - Jede Gruppe erstellt mit 1-2-4-All eine zweite Liste mit allem, was sie derzeit tut, das den Punkten auf ihrer ersten Liste ähnelt. (10 Min.)
- 3. Geht gemeinsam die Punkte auf der zweiten Liste durch und entscheidet, welche ersten Schritte helfen werden, das zu beenden, von dem Sie wissen, dass es zu unerwünschten Ergebnissen führt.
 - Jede Gruppe verwendet 1-2-4-All, um für jeden Punkt auf ihrer zweiten Liste zu bestimmen, welche ersten Schritte ihr helfen werden, diese unerwünschte Aktivität/dieses Programm/dieses Verfahren zu beenden. (10 Min.)
- 4. Macht gemeinsam ab, was für einen bestimmten Zeitraum anders angegangen werden soll. Wer macht was bis wann anders? Nach Ablauf des abgemachten Zeitraums setzt sich das Team nochmals zusammen und diskutiert, ob und was sich verbessert hat.

Tipps und Fallen

Achte darauf, dass es bei den Vorschlägen immer um die Beendigung von Aktivitäten oder Verhaltensweisen geht, nicht um den Beginn neuer Dinge. Es lohnt sich, nicht beides miteinander anzugehen.

Immer mit einem sehr unerwünschten Ergebnis beginnen.

Gruppen, die viel lachen oder verwirrt aussehen, helfen, den Fokus zu finden oder zu behalten.

Nimm dir Zeit für die Gruppen, um Ähnlichkeiten mit dem, was sie jetzt tun, zu erkennen und zu besprechen, inwiefern dies schädlich ist.

Beziehe die Personen ein, die an der Beendigung der Aktivitäten beteiligt sein werden, und frage nach, wer allenfalls zusätzlich miteinbezogen werden muss (z.B. andere Dienste).

Treffe echte Entscheidungen darüber, was gestoppt werden soll (nummeriere die Entscheidungen mit 1,2,3...) in Form von "Ich werde aufhören" und "Wir werden aufhören". Lasse das Dokument allen schriftlich zukommen.

2 Mitarbeitende in Entwicklung von Lösungen miteinbeziehen

Die folgenden Tools sind eine Auswahl von Möglichkeiten, wie in Teammeetings Mitarbeitende in die Entwicklung von Prozessen, Regeln und Abläufe einbezogen werden können. Sie funktionieren am besten in Kombination miteinander und können je nach Bedürfnis unterschiedlich eingesetzt werden.

Ein bewährter Ablauf funktioniert so:

- 1. Zu lösendes Problem oder zu beantwortende Frage vorstellen
- 2. Gemeinsam Lösungen aufschreiben, am besten mit dem 1-2-4-all-Prinzip
- 3. Lösungen ordnen und systematisieren (clustern)
- 4. Mit Demokratie nach Punkten abstimmen lassen
- 5. Gemeinsam finale Lösung besprechen

2.1 Alle in die Ideenentwicklung miteinbeziehen (1-2-4-alle)

1-2-4-alle ist ein Instrument, das hilft, alle bei der Suche nach Antworten mit einzubeziehen. Es schafft geschützte Räume, um sich auszutauschen und auszudrücken. Damit verbessert sich die Qualität von Beobachtungen und Erkenntnissen, bevor diese geteilt werden. Es erzeugt auf natürliche Art und Weise einen Konsens und ein gemeinsames Verständnis.

Dauer / eignet sich für:

Ca. 20 Minuten / Teammeeting, Retraite

Materialien

Klar definierte Fragestellung (ein Problem, eine Herausforderung oder ein Ablauf, die geklärt werden müssen)

Stifte

Papier

Stopuhr

Ablauf

Definiere im Vorfeld eine Fragestellung, eine Herausforderung oder ein Ablauf, zu dem du eine Lösung suchst.

- 1. Erkläre allen die Aufgabenstellung (Thema und Vorgehen) zu Beginn und kläre Unklarheiten.
- 2. 1 Allein: Jeder macht sich Gedanken zur gewählten Problemstellung, die als Frage verpackt wurde und schreibt die Lösung auf einen Zettel, ein Post-it oder ein Papier (2 Minuten)
- 3. 2 Im Zweierpaar: Jede Person sucht sich ein*e Kolleg*in und gemeinsam entwickeln sie ihre Ideen weiter, sodass die Lösung für beide stimmt (5 Minuten)
- 4. 4 In der Vierergruppe: Die Zweierpaare suchen sich jeweils ein anderes Zweierpaar. Zu viert werden Ideen aus den Paaren verfeinert. Achtet dabei auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Wenn die Ideen sehr unterschiedlich sind, können beide behalten werden. (5 Minuten)
- 5. Alle In der Gesamtgruppe: Stelle die Frage "Welche Idee fand eure Gruppe besonders bemerkenswert?". Jede Gruppe stellt eine wichtige Idee vor. Dieser Schritt kann bei Bedarf wiederholt werden. (5 Minuten)

Tipps und Tricks

Sorge dafür, dass sich jeder zuerst im Stillen Gedanken macht, bevor ein Austausch stattfindet. Bitte jeden, sich während der stillen Phase seine Ideen zu notieren.

Halte die Zeitfenster strikt ein. Führe bei Bedarf noch eine weitere Runde durch.

Für große Gruppen: Limitiere die Anzahl der geteilten Ideen während des Gesamtaustauschs auf drei oder vier.

Für große Gruppen: Lasse jemanden die Ideen und Ergebnisse sammeln, die nicht geteilt worden sind.

Bitte jede Gruppe, bereits schon genannte Ideen nicht zu wiederholen.

Stellt Beurteilungen zurück. Visualisiert Ideen. Tobt euch aus!

Achte darauf, dass nur eine Konversation gleichzeitig in der ganzen Gruppe geführt wird.

Führe eine zweite Runde durch, falls die Einsichten nicht tief genug waren.

2.2 Inhalte ordnen und systematisieren (Clustern)

Damit in einer Gruppe eine gemeinsame Entscheidung getroffen werden kann, müssen zuerst alle Vorschläge und Ideen zu einer Fragestellung gesammelt werden. Wenn in einer Gruppe Ideen gesammelt oder Lösungen gesucht werden, kommt oft eine grosse Menge an Inhalten zusammen. Um die Übersicht zu behalten, eignet sich das "Clustern".

Dauer / eignet sich für:

Ca. 10 Minuten / Teammeeting, Retraite, Teamaustausch, etc.

Materialien

Post-ist Flipchart Stifte

Ablauf

- 1. Die gesammelten Ideen, die bewertet werden sollen, werden alle einzeln auf Post-ist geschrieben. Am besten bereits bei der Ideenentwicklung darauf achten, dass jede Idee einzeln aufgeschrieben wird.
- 2. Auf einer für alle Teilnehmenden gut sichtbaren Tafel / Flip-Chart die Ideen nach folgendem Vorgehen zu sammeln beginnen:
- 3. Eine Person beginnt, ihre Ideen kurz vorzulesen und sie fortlaufend zu sortieren. Ähnliche Ideen werden zusammen an die Wand gehängt, andere / neue Ideen mit etwas Abstand dazu. So geht die Person alle Post-ist durch, bis sie keine mehr in der Hand hat.
- 4. Dann folgt die nächste Person, welche ihre Post-its auch zu sortieren beginnt. Ist eine Idee ähnlich wie bereits an die Wand gehängte, wird sie zu diesen dazu gehängt. Sonst mit etwas Abstand dazu. Identische Ideen können direkt weggelassen werden, sodass jede Idee immer nur einmal repräsentiert ist.
- 5. So wird mit allen Personen und Ideen fortgefahren.

6. Jetzt sollten verschiedene "Themenwolken" sichtbar werden.

Tipps und Tricks

Um eine Auswahl zu treffen, kann zum Beispiel mit Demokratie nach Punkten gearbeitet werden (siehe 2.3)

2.3 Kreative Methode zum Abstimmen / Bewerten von Ideen (Demokratie nach Punkten)

"Demokratie nach Punkten" hilft Teams dabei, spielerisch Entscheidungen zu treffen. Ohne zu sprechen markieren zuerst alle Gruppenmitglieder ihre bevorzugten Lösungsvorschläge und schaffen sich so eine Übersicht zur allgemeinen Lage. Dies ist eine gute Grundlage, um verschiedene Lösungen zu bewerten und miteinander zu vergleichen.

Dauer / eignet sich für:

Ca. 10 Minuten / Teammeeting, Retraite, Teamaustausch, etc.

Materialien

Flipchart Farbige Klebepunkte Stifte

Ablauf

- 1. Die gesammelten Ideen, die bewertet werden sollen, werden auf einer für alle Teilnehmenden gut sichtbaren Tafel / Flip-Chart aufgehängt.
- 2. Alle Bewerterinnen und Bewerter erhalten dieselbe Anzahl an Stimmen (bzw. Klebepunkten ein Punkt entspricht einer Stimme).
- 3. Die Bewertenden überlegen sich zuerst, welcher Idee sie wie viele Stimmen geben. Das Anbringen der Klebepunkte sollte möglichst gleichzeitig durch alle Bewertenden geschehen. Dadurch wird die Gefahr verringert, entgegen der eigenen Meinung und nur gemäß sozialer Erwünschtheit zu stimmen.
- 4. Sobald alle Teilnehmenden ihre Klebepunkte angebracht haben, werden die Ideen anhand ihrer Klebepunktzahl sortiert. Die Ideen mit den meisten Klebepunkten werden anschließend weiterentwickelt. Vorschläge ohne Klebepunkte werden verworfen. Ideen, die nicht zu den Top-Ideen gehören, aber mindestens einen Klebepunkt erhalten haben, werden als Reserve-Alternativen aufgehoben.

Diese Übersicht kann den Teams auch helfen, eine Entscheidung zu treffen.

3 Zusammenarbeit kontinuierlich verbessern

3.1 Retrospektive

Eine Retrospektive ermöglicht, dass nicht nur jeder für sich, sondern alle gemeinsam im Team die Zusammenarbeit reflektieren und auf diese Weise ein geteiltes Verständnis von Herausforderungen im Team geschaffen wird.

Das Ziel ist Dingen, die gut laufen, genauso viel Raum zu geben wie Problemen in der Zusammenarbeit. Nur wer gut und nicht gut unterscheiden kann, weiss, woran gearbeitet werden muss. Im Idealfall helfen Retrospektiven, Probleme in der Zusammenarbeit schneller zu erkennen und Lösungen zu finden.

Dauer / eignet sich für:

Ca. 20-30 Minuten / Teamaustausch nach Schichtwechsel

Materialien

Vorlage "Retrospektive" ausdrucken und laminiert im Pausenraum aufhängen.

Ablauf

Die Retrospektive muss gelernt sein. Sie entfaltet ihre Wirkung besonders, wenn sie regelmässig eingesetzt wird. Ideal ist einmal pro Woche oder all zwei Wochen. Das Team trifft sich einmal die Woche nach Schichtübergabe am Nachmittag im Aufenthaltsraum oder Pausenraum.

- 1. Du begrüsst alle anwesenden und stellst die erste Frage. Alle erwähnen der Reihe nach eine Sache, die gut gelaufen ist. Ohne gross zu kommentieren, wird alles schriftlich gesammelt (entweder von dir oder durch eine vorher bestimmte Person).
- 2. Die zweite Frage folgt: "Was hat euch/dir gefehlt die letzte Woche?" Die Frage zielt auf Dinge, die optimiert werden k\u00f6nnten, oder die unterlassen wurden. Auch hier der Reihe nach durchgehen und allen das Wort geben. Hier ist es wichtig, auch aufzunehmen, was ge\u00e4ndert werden muss und wie ihr zu dem gew\u00fcnschten Resultat kommt. Achtung, hier die Uhr im Auge behalten und nicht mehr als 10 Minuten verwenden.
- 3. "Was darf nicht mehr passieren?" ist die nächste Frage. Diese Frage zielt auf grobe Fehler oder Vergehen, oder Dinge, die wirklich gestört haben. Auch diese Punkte sammeln, und unbedingt besprechen, was geändert werden muss und welche Massnahmen das Team trifft, damit das nicht mehr passiert. Falls nötig Aufgaben verteilen und kontrollieren.
- 4. "Was hast du gelernt?" zielt darauf, dass sich das Team bewusst macht, wie abwechslungsreich der Alltag ist und wie sie immer wieder kleine Dinge lernen und nicht stehen bleiben. Diese Dinge dürfen auch mal mit einem spontanen Applaus oder einem Lob gefeiert werden.
- 5. Im Anschluss werden die gesammelten Punkte und Beschlüsse per Mail an das ganze Team verschickt.

Tipps und Tricks

Es kommen keine Antworten? Nicht aufgeben. Es kann gut und gerne zwei Monate dauern, bis das Team gelernt hat, die Zusammenarbeit zu reflektieren. Die Fragen einfach immer wieder stellen, plötzlich platzt der Knoten.

Es kann sehr wertvoll sein, in regelmässigen Abständen (z.B. 1x pro Monat) einen anderen Dienst (z.B. ärztlicher Dienst (Stufe Assistenzärzt*innen), Sozialdienst, Physiotherapie, etc.) dazuzunehmen und die Zusammenarbeit zu reflektieren. Das kommt im Alltag oft zu kurz.

Du hast sehr scheue oder zurückhaltende Personen im Team, die sich nicht getrauen, vor der Gruppe etwas zu sagen? Dann arbeitest du am besten schriftlich, mit Post-it und sammelst die Antworten auf alle Fragen.

Du möchtest etwas Abwechslung? Nach einiger Zeit werden die Fragen langweilig. Wechsle sie aus und suche / überlege dir neue gute Fragen, vielleicht sogar zusammen mit dem Team.

3.2 Zusammenarbeit im Tandem überarbeiten

Ein grosser Teil der Arbeit im Betrieb einer Bettenstation findet im Tandem statt. Diese Interaktionen können positiv und entwicklungsfördernd oder frustrierend und destruktiv sein. Man kann sie mit einfachen Methoden verbessern, vorausgesetzt, die Menschen sind bereit, einander zuzuhören. Diese Methode funktioniert nicht, wenn die Beziehung so zerrüttet ist, dass eine der beiden Parteien lieber streiten möchte, als etwas zu tun, um sie zu verbessern.

Dauer / eignet sich für:

Ca. 60 Minuten / Teammeeting, Retraite, etc.

Materialien

Flipchart Papier Stifte Stoppuhr

Ablauf

- Teile das Team in Tandems auf. Im Idealfall ist jeweils eine Dipl. mit einer FaGe oder PA zusammen. Wenn es nicht aufgeht, versuche die Zweierteams möglichst gleichmässig aufzuteilen.
- 2. Alle Person schreiben auf einzeln auf, 1) wie sie glauben, der anderen Person in ihrem Tandem im Alltag helfen zu können (Hilfe anbieten), und 2) wie sie glauben, dass die andere Person ihnen selbst helfen könnte (Hilfe bekommen).
- 3. Fordere alle anwesenden Personen nach 5-10 Minuten Einzelarbeit auf, mit ihrem Tandem die Listen zu besprechen und gemeinsam zu überlegen, wie sie sich künftig besser helfen könnten. Dabei können die Teams ruhig auch ein wenig feilschen, bis sie eine Abmachung gefunden haben, auf die sie sich einigen können.
- 4. Lass die Tandems ihre Vereinbarungen aufschreiben. Dann sammelt ihr alle Vereinbarungen und hängt sie an ein Whiteboard / Flipchart. Beginnt, die Vereinbarungen zu sortieren: Ähnliche Aussagen werden zusammengehängt, sodass Themenwolken entstehen.
- 5. Führt die Verhandlung ehrlich. Wenn Taktik oder Manipulation angewandt wird, werden die Leute diese Methode nicht mehr anwenden. Formuliert die Forderungen klein, klar und machbar. Es ist sinnvoller, jemanden zu bitten, morgens "Guten Morgen" zu sagen, als "Sei rücksichtsvoller".
- 6. Strebt in den Verhandlungen nach Gleichheit. Wer bei jeder Forderung "nachgibt", wird sich später ausgenutzt fühlen. Menschen, die für alles, was sie geben, etwas für sich selbst wollen, werden die Zusammenarbeit verlieren. Die Leute werden denken, sie seien gemein

Tipps

Gib dem Prozess genügend Zeit. Die Erwartungen brauchen Zeit, um sich zu klären. Es ist oft das erste Mal, dass Menschen direkt darüber sprechen, wie sie zusammenarbeiten.

Funktioniert nicht nur im Tandem, kann z.B. auch an Schnittstellen mit anderen Diensten eingesetzt werden (z.B. Physiotherapie, Ernährungsberatung oder Ärzt*innen).

3.3 Team-Selbsteinschätzung

Die Team-Selbsteinschätzung ist ein strukturierter Prozess, um die Art und Weise der Zusammenarbeit innerhalb des Teams zu reflektieren. Diese Methode ist eine Möglichkeit für Teams, das eigene "Betriebssystem" zu aktualisieren und seine Arbeitsweise weiterzuentwickeln. Indem sich ein Team die Zeit nimmt, eine Selbstbewertung vorzunehmen, kann es implizite Dinge an die Oberfläche bringen und sie explizit machen. Erst wenn sie explizit sind, kann ein Team über sie sprechen und sie verändern.

Wichtig: In diesem Workshop geht es nicht darum, einzelne Personen für die Leistung des Teams verantwortlich zu machen. Bei der Reflexion und Analyse des Teams sprechen wir über das Team als Ganzes, als einen Organismus, der aus sich selbst heraus besteht.

Dauer / eignet sich für:

Ca. 90 Minuten / Teammeeting, Retraite, etc.

Materialien

Flipchartpapier Post-its Stifte Stoppuhr

Ablauf

- 1. In diesem Workshop werden 6 Dimensionen als Rahmen für die Reflexion und Diskussion verwendet. Schreibe diese auf eine Tafel, ein Flipchart oder zeigen Sie sie auf einem Bildschirm und erkläre kurz, was damit gemeint ist / kläre Verständnisfragen.
 - Teambeziehungen & Umfeld
 - Information & Entscheidungsfindung
 - Verantwortung
 - Lernen & individuelle Ziele
 - Pflegegualität
 - Produktivität
- 2. Gib jedem Teammitglied ein eine ausgedruckte Vorlage mit den 6 Dimensionen und 10-15 Minuten Zeit, um in Ruhe über diese Dimensionen nachzudenken. Alle sollten einzeln Aussagen auf Post-ist aufschreiben, die auf jede Dimension zutreffen. Diese sollten alle den Satz vervollständigen: "Als Team"
- Einige der Aussagen werden wahrscheinlich positiv oder feierlich sein, andere werden eher kritisch oder entwicklungsorientiert sein. Bitte das Team, die Aussagen auf dem Papier so anzuordnen, dass die entwicklungsorientierten Aussagen auf der linken Seite und die feierlichen Aussagen auf der rechten Seite stehen.
- 4. Versuche als nächstes, die Aussagen einzugrenzen und Doppelungen oder Überschneidungen zu vermeiden. Bitte dazu jemanden aus dem Team, die Aussagen aller Personen in Ruhe zu sortieren: ähnliche oder gleiche Aussagen zueinander hängen und Themenwolken bilden. Frage danach, ob jemand Einwände hat. Wenn ja, kann diese Person die Änderungen vornehmen. Mache das solange, bis niemand mehr Einwände hat. Es kann ein paar Runden dauern, aber schließlich wird das Team zu einer Sortierung kommen, die für niemanden nicht stimmt. Dies ist eine auf Zustimmung basierende Gruppenentscheidung.

- 5. Nun soll das Team herausfinden, welche Themen besonders wichtig sind. Dies geschieht durch Punktabstimmung (siehe Demokratie nach Punkten, 2.3). Die Anzahl der Punkte ist nicht begrenzt.
- 6. Wenn alle mit der Abstimmung fertig sind, treten alle zurück und schauen auf die Tafel / das Flipchart. Die Verteilung, Dichte und Häufigkeit der Punkte gibt einen unmittelbaren Eindruck davon, was das Team für wichtig hält.
- 7. Damit an diesen Themen gearbeitet werden kann, wird als nächstes eine Person (aus der Teamleitung oder dem Team, je nach Wunsch des Teams) bestimmt, die alle Erkenntnisse zusammenfasst und in einem digitalen Dokument festhält. Dann ist es an der Zeit für eine Gruppendiskussion. Das Team soll entscheiden, was mit diesen Informationen geschehen soll.

Hier sind ein paar Vorschläge:

Feiern der positiven Aussagen auf irgendeine Art und Weise (z.B. Teamapéro, gemeinsame Kaffepause, ausdrucken und im Pausenraum aufhängen, etc.)

6 Diskussionssitzungen planen, die sich jeweils auf eine entwicklungsorientierte Aussage aus einer der Dimensionen konzentrieren

3.4 Kanban Board

Dauer / eignet sich für:

Geht fix / den Überblick zu behalten, was man alles noch sollte / könnte / müsste...

Materialien:

Laminierte Vorlage für "To Do", "in Erarbeitung", "Erledigt"

Ein paar laminierte, leere Kärtchen im Format A6, auf die die jeweiligen Tasks geschrieben werden können (alternativ Post-its).

Ablauf:

- 1. Sammle mit deinem Team alle "Baustellen", die es gibt (ggf. mit Teamselbsteinschätzung oder kontinuierlich mittels Retrospektive). Schaue dabei, dass es sich um die Entwicklung oder Veränderung von Prozessen, Strukturen oder um spezifische, abschliessbare Aufgaben geht (z.B. Ämtliplan erarbeiten, Visitenstandard entwickeln, Telefonkarten für alle laminieren, etc.), und nicht um Dinge, die man einfach künftig nicht vergessen sollte (z.B. alle gehen auf die Glocke, am Morgen einander begrüssen).
- 2. Schreibe jede Aufgabe eine leere Karte und hänge sie in die Spalte "To Do"
- 3. Besprich mit dem Team, welche Karten als erstes bearbeitet werden sollen, verteile die entsprechenden Aufgabe / bestimmt gemeinsam eine verantwortliche Person und eine Deadline.
- 4. Die Aufgaben, die verteilt wurden, rücken in die Spalte "in Bearbeitung". Achte darauf, dass nicht zu viele Aufgaben gleichzeitig in Erarbeitung sind.
- 5. Sobald die Aufgabe erledigt ist, kann die verantwortliche Person die Lösung vorstellen und das Kärtchen in die "Erledigt"-Spalte verschieben.

Stadtspital Zürich Waid Tièchestrasse 99 8037 Zürich T +41 44 417 11 11

Stadtspital Zürich Triemli Birmensdorferstrasse 497 8063 Zürich T +41 44 416 11 11

stadtspital.ch