

Vielfalt kennen, schätzen und nutzen

Mit der Beachtung eigener Bedürfnisse machen Pflegeteams eine gute Zusammenarbeit möglich

■ Es gibt viele Gründe, warum es in Teams zu Spannungen und verdeckten Konflikten kommt. In der Zusammenarbeit wird das als unangenehm empfunden. Dabei lohnt sich der Blick aufs Miteinander. Eine Reflexion der konkreten Zusammenarbeit ist immer ein Gewinn!

Jenseits der täglichen Arbeitsorganisation spielen tief liegende Bedürfnisse des Einzelnen eine wesentliche Rolle. Denn sie steuern unser Handeln – und erzeugen Lust oder Frust. Lust, wenn wir sie ausleben können. Frust, wenn wir sie nicht ausleben können und die Handlungen von Kollegen nicht verstehen bzw. sogar als unangenehm empfinden. Darin liegt unseres Erachtens nach ein ganz wesentlicher Schlüssel: Das Verhalten und die Ideale von anderen zu verstehen, zu schätzen und sich nicht darüber aufzuregen, weil sie eventuell vollkommen konträr zum eigenen Verhalten sind.

In unserer Arbeit als Trainerinnen sind wir zum einen ein eigenes Team, zum anderen begleiten wir Pflegeteams oft in der gemeinsamen Weiterentwicklung der Zusammenarbeit. Ein Modell, auf das wir gerne zurückgreifen, ist das Bedürfnismodell von Evelin Kroschel.

Evelin Kroschel: Bedürfniskreis und Motivrad®

Pflegekräfte sind sehr gut darin, Bedürfnisse von Klienten wahrzunehmen. In Bezug auf sich selbst ist dort oftmals ein blinder Fleck: Der Fokus auf das zu pflegende Gegenüber lenkt ab von eigenen Bedürfnissen. Sie werden selten bewusst wahrgenommen und formuliert. In der Folge fehlt das Bewusstsein für die individuellen Bedürfnisse der Teammitglieder – sie können nicht für eine erfolgreiche Teamarbeit genutzt werden (s. Abb. auf Seite 27. Die Abbildung ist angelehnt an den Bedürfniskreis und das Motivrad von Evelin Kroschel).

Für die einzelnen Teammitglieder ist es wertvoll, voneinander zu erfahren, was die Kollegin, den Kollegen in der Arbeit leitet, was ihr/ihm wichtig ist. Verstehen wir dieses nicht oder wissen wir es nicht voneinander, „gehen wir uns schnell auf die Nerven“ oder reagieren auf das Gegenüber mit Unverständnis.

Die Quelle unseres Handelns sind tief liegende Bedürfnisse. Im Zentrum des Rades stehen zwei zentrale Bedürfnis-Dimensionen, die sich als Gegensatzpaar gegenüberliegen. Sie sind so zentral, dass eines der beiden Felder bei jeder unserer Handlungen beteiligt ist.

Die Hingabe/Gelassenheit ist in der Regel bei Pflegekräften stark ausgeprägt, denn sie richten ihr Tun für das Wohlbefinden eines anderen Menschen aus und leiten damit das Handeln. Diese Hingabe zeichnet sich aus durch Einfühlsamkeit, Mitleid, Achtsamkeit, Identifikation, und Wahrnehmen. Sie lässt Pflegekräfte die erforderliche Empathie für Klienten aufbringen.

Das gegensätzliche Bedürfnis nach Macht/Wirksamkeit zeichnet sich aus durch Einfluss, Führung übernehmen, auch Befehle zu erteilen und Erfolge zu erzielen. Dies zeigt sich speziell dann, wenn es darum geht, einen Klienten anzuleiten oder durch eine Krise zu begleiten.

Im äußeren Kreis liegen nun die acht psychischen Grundbedürfnisse, die sich ebenfalls als Gegensätze gegenüberliegen. In diesen Gegensätzen liegen oftmals Konflikte, wenn wir diese nicht voneinander wissen und somit achten können.

Sicherheit/Beständigkeit vs. Neuheit/Veränderung

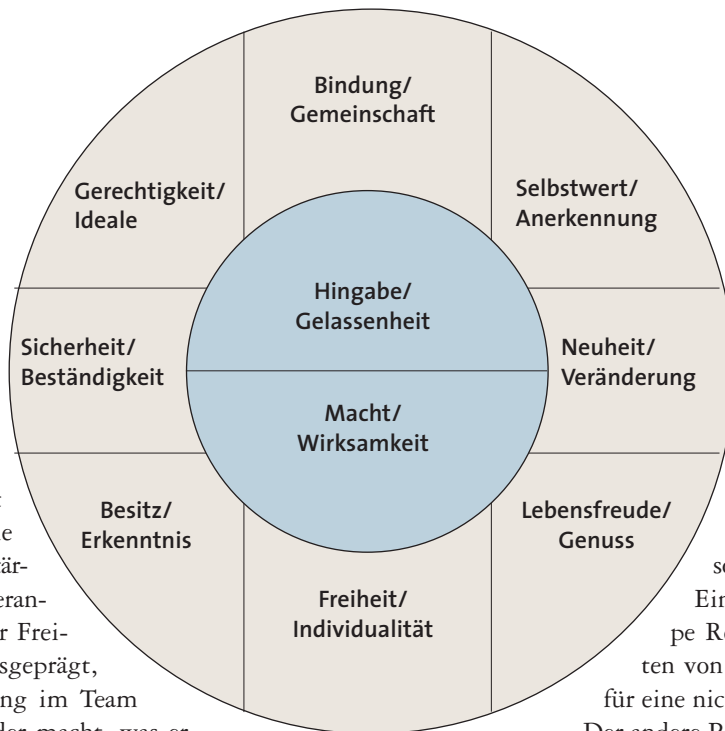
Das Bedürfnis nach Sicherheit und Beständigkeit umfasst alle Bedürfnisse nach Schutz vor Bedrohung und Verletzung. Menschen, die dieses Hauptbedürfnis haben, können Angst vor Neuerungen und notwendigen Veränderungen haben und diese damit verhindern.

Dem gegenüber steht das Bedürfnis nach Neuheit und Veränderung. Hier wollen Grenzen überschritten, Fremdes erobert und Neues entdeckt werden. Abenteuerlust, Erkenntnisdrang, Lernerifer und Erlebnishunger bestimmen das Handeln. Im Team sind es Menschen, die neue Ideen hineinbringen, um noch besser als bisher zu pflegen. Sie haben den Mut und viel Energie, werfen alte Pflegerituale über Bord, um Neues umzusetzen, können aber bei zu starker Ausprägung dieses Bedürfnisses auch unzuverlässig und waghalsig vorgehen. Sie streben mit ihrem Handeln in eine ganz andere Richtung als Teammitglieder, die das Bedürfnis nach Sicherheit und Beständigkeit haben. Hier können leicht Konflikte oder Missachtung auftauchen, wenn die Kommunikation über die gegensätzlichen Bedürfnisse nicht stattfindet.

Bindung/Gemeinschaft vs. Freiheit/Individualität

Als soziale Wesen brauchen wir Zugehörigkeit zu anderen Menschen, sehnen uns nach Gemeinsamkeit, Harmonie und Konsens. Die Wünsche nach Liebe, Freundschaft und Kollegialität sind darin ebenso enthalten wie nach Geborgenheit, Nähe und Verbundenheit. Dieses Bedürfnis ist vielen Pflegekräften wichtig, sie möchten die Nähe der anderen. Freiheitsliebende oder auf Individualität Wert legende Menschen können diese verunsichern oder befremden. Im Team sorgt dieses Bedürfnis für Zusammenhalt und Teamgeist, es kann aber auch – bekommt es zuviel Gewicht – in der Harmonie-Falle enden und produktive Kontroversen sowie das notwendige Austragen von Konflikten verhindern.

Der Gegenpol Freiheit und Individualität zeichnet sich durch das Bedürfnis nach Unabhängigkeit, Selbstbestimmung, Autonomie und Selbstverantwortung aus. Entscheidungsfreiheit und



das individuelle Ausfüllen von Freiräumen sind handlungsleitend. Im Team steht dieser Pol für Toleranz, für die Achtung von individuellen Stärken und unterschiedlichen Herangehensweisen. Ist der Pol der Freiheit bei Einzelnen sehr ausgeprägt, kann die notwendige Bindung im Team fehlen und es kann zum „jeder macht, was er will“ führen bzw. notorische Querulanten hervorbringen.

Gerechtigkeit/Verantwortung vs. Genuss/Lebensfreude

Hinter diesem Bedürfnis verbirgt sich der Wunsch nach Ausgleich und Ausgewogenheit von Loyalität und Dank, Lohn und Strafe, Rache und Sühne, Rechten und Pflichten, Schuld und Vergebung. Moralische Regeln und Gewohnheiten, genau genommen das „richtige“ Verhalten in einer Gemeinschaft, sind hier handlungsleitend für Einzelne. Im Team kann dieses Bedürfnis für das moralische Gewissen, genauso wie für die Hüterin von Recht und Ordnung stehen. Es sorgt für das Einhalten eines verabredeten Verhaltenskodex im Miteinander und rügt zugleich Fehlverhalten. Dies kann von Einzelnen stärker getragen werden. Diese machen sich damit anderen gegenüber eventuell als „Moralapostel“ unbeliebt, speziell dann, wenn die gute Absicht ihres Handelns nicht reflektiert wird. Wird dogmatisch an den verabredeten Regeln festgehalten, kann es sehr einengend werden und die Freude an der Arbeit geht dabei verloren.

Freude und Spiel zeichnet dagegen den anderen Pol aus. Genuss auf allen Ebenen ist hier die Triebfeder. Wird dieses Bedürfnis im Team gelebt, macht es Spaß zu arbeiten. Ist es für Einzelne das Hauptbedürfnis, kann es passieren, dass diese abgelehnt werden, weil sie sich mehr „gönnen“ als andere. Ihre Kunst der Leichtigkeit oder Freude wird geneidet. Auf das Team bezogen, kann eine mögliche stärkende Konsequenz sein: Bei aller Anstrengung wird der Genuss nicht vergessen. Ein gemeinsames Frühstück, ein ästhetisches Dienstzimmer und gemeinsame Unternehmungen bereichern ein Team.

Besitz/Erkenntnis vs. Selbstwert/Anerkennung

Das Bedürfnis nach Besitz und Erkenntnis bezieht sich auf materielle ebenso wie immaterielle Bedürfnisse. Der Wunsch nach Kompetenz und Wissen, Bildung und Fertigkeiten treibt uns an, genauso wie der Wunsch nach Geld, Kleidung, Statussymbolen. Ein ausgewogenes Bedürfnis in diesem Bereich zeichnet sich durch Geben und Nehmen aus. So kann es in positiver Weise die Weitergabe von Kompetenz und Erfahrung und der

Wunsch nach angemessener Honorierung geleisteter Arbeiten sein. Ist das Streben zu stark auf Haben fixiert, kann es sowohl im Team als auch mit Einzelnen zum Kampf um knappe Ressourcen kommen, zum Horten von Spezialwissen oder auch Neid für eine nicht erhaltene Stelle auslösen.

Der andere Pol ist das Bedürfnis nach Anerkennung und Selbstwert. Im Team brauchen wir die Anerkennung unserer Leistungen und unserer eigenen Person und definieren darüber auch unser Selbstbild. Es tut gut, einander anzusprechen und die Energien der einzelnen Teammitglieder zu synergetischen Bestleistungen zu formieren. Sich gegenseitig zu loben, besondere Begabungen oder Aufgabenzuweisungen Einzelner zu achten, tut gut und steigert die Leistungsbereitschaft. Und manch einer braucht davon mehr als andere. Doch ein Zuviel kann auch hier schädlich sein. Ist der Leistungsgedanke zu sehr ausgeprägt, kann es zu starker Konkurrenz kommen und nicht so leistungsfähige Mitglieder werden unter Umständen ausgegrenzt oder mit Überheblichkeit belächelt.

Fazit

Sie sehen, jedes Bedürfnis hat seine Berechtigung und sollte im Arbeiten miteinander geachtet werden. Sprechen Sie im Team über Ihre jeweiligen Bedürfnisse und schauen Sie nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Suchen Sie immer wieder Wege zur Erfüllung in der alltäglichen Arbeit. Achten Sie darauf, dass Sie selbst Ihre Bedürfnisse leben können, genauso wie Ihre Kollegen ein Recht darauf haben. Sorgen Sie für eine gute Balance der jeweiligen Gegenpole – das schafft Qualität und Freude im Miteinander.



Autorinnen

Barbara Messer und Sandra Masemann, Trainerinnen, Beraterinnen und Fachbuchautorinnen für die Pflegebranche mit den Schwerpunkttiteln Führungs- und Teamtrainings, Umgang mit Menschen mit Demenz und Implementierung der Expertenstandards