

Neurologie im Umspannwerk



Samstag, 13. Oktober 2012

**Uferstraße 2-4
45663 Recklinghausen**



www.umspannwerk-recklinghausen.de



Führung durch das Umspannwerk

Deutschlands größtes Elektrizitätsmuseum, nimmt seine Besucher auf 2.500 qm Ausstellungsfläche mit auf eine Zeitreise durch die Geschichte der Elektrifizierung.

Eine Besonderheit sind die vielen anfassbaren Objekte. Die Spanne reicht von den größten Plasmakugeln Europas über die begehbare Straßenbahn bis hin zu alten Haushaltsgeräten und den schon „historischen“ Videospiele „Ping“ und „Tetris“.

Referentin III

Arbeitsgruppen oder Teams!

Was bestimmt den gemeinsamen Erfolg?



*Dipl.-Päd.
Karola Sommer*

Akademie für Führungskräfte im Gesundheitswesen Städtisches Klinikum Karlsruhe gGmbH

Geburtsjahr: 1964 in Olfen/Westfalen
Tätigkeit: Leiterin der Akademie für Führungskräfte im Gesundheitswesen am Klinikum in Karlsruhe
Sie hat das Gesundheitswesen quasi mit der Muttermilch eingesogen.
Mutter: Krankenpflegehelferin im Vincenz in Datteln
Vater: Einkaufsleiter.

Studium der Sozialarbeit in Münster
Tätigkeit im Sozialdienst der Unipsychie, dem Alexianer-Krankenhaus, Betreutes Wohnen von psychisch Kranken in Wohngemeinschaften in Münster

Studium der Diplom-Pädagogik in Essen mit Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung, Erwachsenenbildung

Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der WWU Münster am Lehrstuhl für Krankenhausmanagement bei Prof. von Eiff

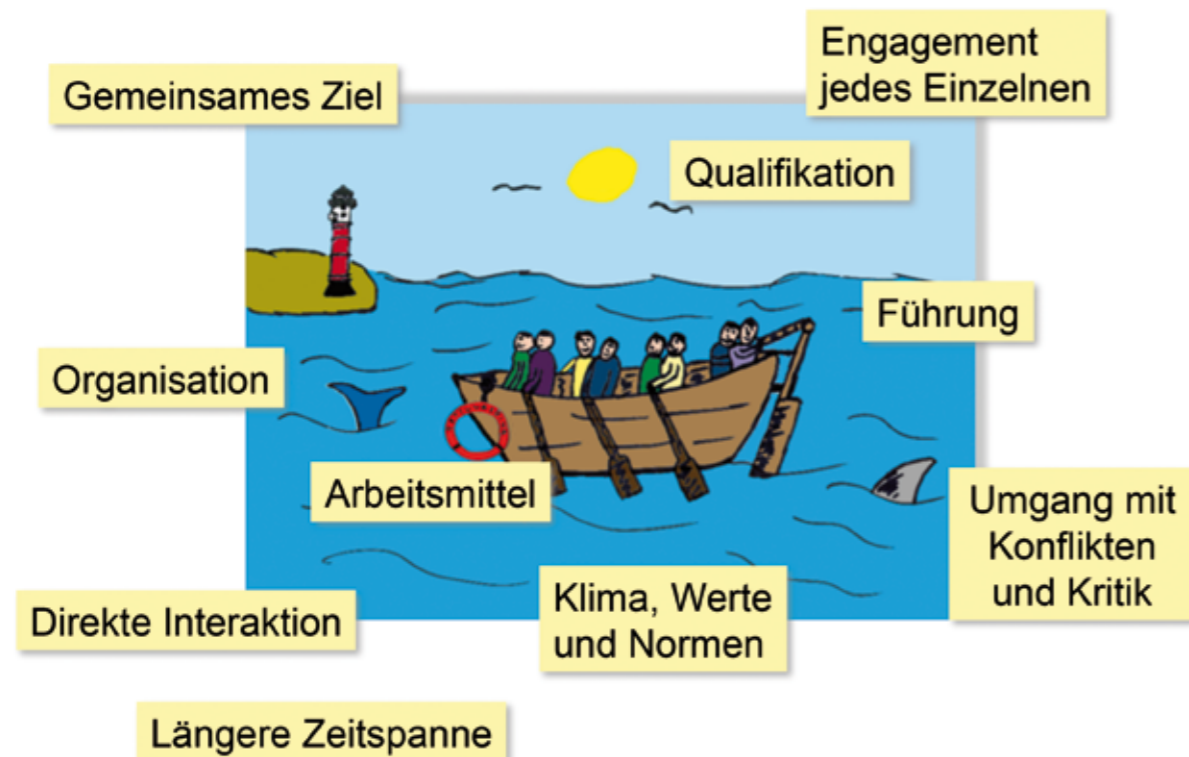
Anschließend Personalentwicklung und Leitung einer „Weiterbildungstochter“ für die Firma SANIMED in Ibbenbüren (mit Filialen u.a. in Herne, Gelsenkirchen)

Seit 1992 freiberuflich tätig für Institutionen im Sozial- und Gesundheitswesen (aber z.B. auch für die RAG: Seminar für Meister der Kokerei Prosper)

Seit 2001 **Leiterin der Akademie für Führungskräfte** im Gesundheitswesen am Klinikum in Karlsruhe.

Arbeitsgruppen

Was macht ein Team erfolgreich?



Erfolgreich im Team? – keine Stellenausschreibung die heute ohne die Forderung nach Kooperations- und Teamfähigkeit auskommt.

Aber wie schaffe ich es, mich selbst täglich neu im Team zu motivieren?

Das Bild, das zu diesem Thema mehr aussagt als so mancher wissenschaftlicher Fachaufsatz ist im Rahmen eines Team-Seminars für Krankenschwestern und -pfleger in der Fachweiterbildung Intensivpflege und Anästhesie der Uniklinik Münster entstanden (s. Abbildung oben).

Die Teilnehmer sollten in Gruppenarbeit die Frage beantworten: „Was macht ein Team erfolgreich?“

Das sind die dargestellten Erfolgsfaktoren eines Teams:

1. Da ist zunächst das Wasser, von dem das Boot mit dem Team getragen wird, das überhaupt dafür sorgt, das sich das Team bewegen kann – die Basis für gute Teamarbeit: Offenheit, Ehrlichkeit, Vertrauen, Kritikfähigkeit.

2. Darüber hinaus benötigt das Team eine entsprechende Ausstattung, Arbeitsmaterialien, ein gutes, solides Boot, Paddel, ein Steuer, also Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz, die gute Arbeit ermöglichen.

3. Zu der Ausstattung gehört auch ein Rettungsring für jemanden, der über Bord gegangen ist. Wichtig ist die Bereitschaft, auch Teammitglieder wieder ins Boot zu holen, die zeitweilig -aus welchen Gründen auch immer- ausgestiegen sind; Kollegen, die länger krank waren, Kolleginnen nach einer Familienpause, die Integration von neuen Teammitgliedern, aber auch diejenigen, die nach einem „Motivationsloch“ wieder einsteigen und mit rudern wollen.

4. Der Leuchtturm ist das deutlich sichtbare, gemeinsame Ziel, auf das ein Team zusteuern kann, das erreichbar sein muss, um motiviert zu sein. Auch in Phasen von organisatorischen, situativen oder individuellen Nebelschwadern muss das gemeinsame Ziel für alle erkennbar sein.

5. Erfolgreiche Teams können mit Konflikten umgehen, die sie auf dem Weg zu ihrem Ziel behindern, sie können den Haien ausweichen, die sie umgeben. Sie lassen sich nicht lange ablenken, konzentrieren sich nicht lamentierend auf Nebenschauplätze, sondern lösen konstruktiv auftretende Konflikte, ohne dabei ihr Ziel aus den Augen zu verlieren.

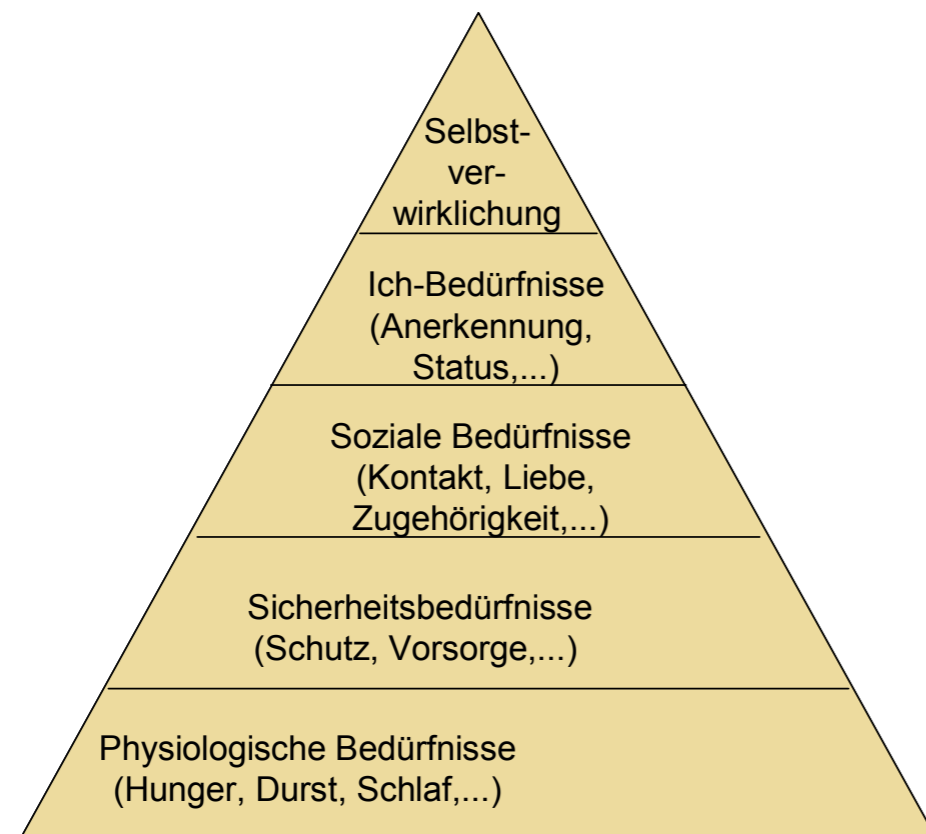
6. Aber das wichtigste: die Mannschaft in dem Boot. Die braucht einen oder wie hier zwei Steuermänner, die das Boot immer wieder auf Kurs bringen, wenn es doch mal die richtige Richtung auf das Ziel hin verloren hat.

7. Und vor allem braucht das Team die Ruderer, die das Boot auf das Ziel hin bewegen. Da müssen alle mitrudern, möglichst gut eingespielt - im Gleichschlag sozusagen, dann geht's am besten. Das betrifft jeden - da können sich nicht zwei oder drei auf der einen Seite ausruhen und die anderen machen lassen - dann wird sich das Boot voraussichtlich im Kreis drehen.

Vielleicht kommt Ihnen das ja bekannt vor - die Spätschicht macht das schon; das hätte die Frühschicht machen müssen; das waren mal wieder die von der Inneren, wir halten die Ruder hoch...

Genau an diesem Punkt fragen sich seit Jahrzehnten Arbeitspsychologen, Soziologen, Betriebswissenschaftler: „Was motiviert den Menschen, täglich in dieses Boot zu steigen und nach Kräften mitzurudern? Was treibt den Menschen an? Was macht ihn im Arbeitsleben zufrieden? Die Form der Arbeit, die Höhe des Einkommens, soziale Anerkennung?“

Die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow



Die Antwort es Klassikers der Motivationstheorien ist die **Bedürfnispyramide von Abraham Maslow**, die 1954 veröffentlicht wurde und die sich als sehr einflussreich erwiesen hat für das Verständnis dafür, was den Menschen zu Handlungen antreibt (siehe Abb.2).

Nach Maslow ist der Mensch durch die mögliche Erfüllung von Bedürfnissen zu motivieren. Ein Bedürfnis bezeichnet ein Gefühl des Mangels, der das Gleichgewicht des Individuums stört und zu Handlungen drängt, die diesen Mangel ausgleichen.

Maslow stellt diese Bedürfnisse hierarchisch dar. Erst wenn die Bedürfnisse der unteren Hierarchiestufen befriedigt sind, lockt ihn die Aussicht auf die Befriedigung höherer Bedürfnisse.

Grundsätzlich nachvollziehbar: wer Hunger und Durst hat, wem ein Dach über dem Kopf fehlt, der ist sicherlich weniger am Thema „Selbstverwirklichung“ interessiert als daran, diese Basisbedürfnisse zu stillen.

Wer satt ist, einen sicheren Arbeitsplatz hat, sich anerkannt fühlt und mit Statussymbolen wie Mercedes und Eigenheim ausgestattet ist, der lässt sich sicherlich kaum langfristig mit Einladungen zum Essen motivieren.

Dennoch gibt es viele Menschen, die gerade auf die Befriedigung physiologischer Bedürfnisse verzichten und ihre Ich-Bedürfnisse oder ihr Bedürfnis nach Selbstverwirklichung in den Vordergrund stellen, wie z.B. Menschen, die aufgrund ihrer politischen Überzeugung in den Hungerstreik treten oder Einsiedler, die sich in die Wüste, die Berge zurückziehen, um durch Verzicht ihrem Selbst näherzukommen.

Alltäglicher ist aber häufig das Verhalten, das sich mit Maslows Modell gut veranschaulichen lässt: vielen Kolleginnen und Kollegen ist gerade bei der heutigen Arbeitsmarktsituation ein sicherer Arbeitsplatz mit festem Gehalt wichtiger als ein Arbeitsplatz, der viel Raum zur Selbstentfaltung lässt.

Wenn auch der theoretische Ansatz vielfach widerlegt wurde, so hat er aufgrund der enthaltenen humanistischen Wertvorstellung einen beträchtlichen Einfluss genommen. Themen wie Mitbestimmung am Arbeitsplatz, eine befriedigende Gestaltung der Arbeitsumgebung usw. gewannen durch Maslow an Akzeptanz und Bedeutung.



Herzberg's Motivatoren

„Motivation entsteht aus der Aufgabe selbst, gute betriebliche Rahmenbedingungen dienen lediglich der Vermeidung von Unzufriedenheit.“



Der zweite Klassiker ist die **Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit** von Herzberg.

Herzberg fand bei seiner empirischen Untersuchung von 200 Angestellten zwei Gruppen von Faktoren heraus, von denen die Arbeitszufriedenheit beeinflusst wird.

Der Begriff „**Hygienefaktor**“ erfolgt analog zur Medizin. Medizinische Hygiene hilft, gesundheitsschädigende Einflüsse aus der Umwelt fernzuhalten, ohne selbst Gesundheit aufzubauen. Ähnlich wirken Hygienefaktoren. Sie verhindern das Entstehen von Unzufriedenheit, führen dabei aber nicht zu Zufriedenheit und Motivation.

Diese Faktoren betreffen die Arbeitsbedingungen, nicht die Arbeit selbst. Sie werden deshalb als extrinsische (von außen wirkende) Motivationsfaktoren bezeichnet.

Arbeitszufriedenheit, wirkliche Motivation kann nach Herzberg nur durch die Berücksichtigung der sog. „**Motivatoren**“ erfolgen.

Dazu gehörende Faktoren ergeben sich aus der Arbeit und der Person selbst heraus. Sie werden deshalb als intrinsische (von innen wirkende) Motivationsfaktoren bezeichnet.

Die Berücksichtigung der Motivatoren erhöht nach Herzberg die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsbereitschaft. In Anlehnung an Maslow folgert Herzberg, dass zuerst die Hygienefaktoren hinreichend befriedigt sein müssen, bevor die Motivatoren ihre Wirkung entfalten können.

Handlungsspielräume zur Entfaltung der Persönlichkeit werden somit zu Garant einer größeren Arbeitszufriedenheit und Voraussetzung einer längerfristigen verbesserten Arbeitsleistung.

Diese Modelle zur Erklärung von Mitarbeitermotivation und Leistungsbereitschaft legen den Schwerpunkt auf die Rahmenbedingungen, auf die Aufgabe, die Beziehung zur Führungskraft, und zu wenig - um wieder auf unser erstes Bild zurückzukommen - auf den Ruderer selbst und seine Fähigkeit, sich selbst zu motivieren.

Eine kleine Geschichte verdeutlicht die häufig in Unternehmen anzutreffende Perspektive zum Thema Mitarbeitermotivation:

„Der deutsche Achter mit Steuermann hat knapp die Gold-Medaille hinter der Mannschaft von unverbrauchten Collegeboys aus den USA mit verpasst. Trainer und Sponsoren sind enttäuscht. Nach der Videoanalyse beschließen sie, die Strategie zu ändern - das Boot soll leichter werden, die Richtung soll besser eingehalten werden. Im nächsten Rennen startet das deutsche Boot mit 7 Ruderern und 2 Steuermännern. Und wieder: knapp gewinnt die amerikanische College-Mannschaft. Trainer und Sponsoren sind sich einig: wir sind auf dem richtigen Weg, nur die Mischung stimmt noch nicht: 6 Ruderer, 3 Steuermänner - das gleiche Ergebnis nach dem Rennen. Bei den Weltmeisterschaften in Sydney 2000 sieht das dann folgendermaßen aus: 8 Steuermänner, 1 Ruderer, die deutsche Mannschaft weit abgeschlagen auf dem letzten Platz. Trainer und Sponsoren sind ratlos. Nach der Videoanalyse sind sie sich einig. Wir haben alles getan. Wir müssen den Ruderer nur besser motivieren!“

Reinhard Sprenger kritisiert mit seinen Thesen zum „Mythos Motivation“ von (1991) diese eindimensionale Perspektive.

Er geht davon aus, dass grundsätzlich jeder Mensch, der einen neuen Arbeitsplatz antritt, motiviert ist. Er startet voller Elan, gespannt auf das, was ihn erwartet mit dem Willen, sein Bestes zu geben.

Die von vielen Unternehmen gepriesene magische Eigenschaft von Führungskräften, ihre Mitarbeiter motivieren zu können, erzeugt nach Sprenger genau das Gegenteil: will man Mitarbeiter motivieren, unterstellt man zwangsläufig, dass sie nicht oder nur unzureichend leistungsbereit sind.

Das System der Motivierung ist nach Sprenger damit methodisiertes Misstrauen, das die Mitarbeiter in ihrem Selbstwertgefühl kränkt und schließlich das produziert, was es zu vermeiden trachtet: demotivierte Mitarbeiter.

Für ihn ist Führen vor allem das Vermeiden von Demotivation.

In Anlehnung an das neuere Buch von Reinhard Sprenger „Das Prinzip Selbstverantwortung“ möchte ich Ihnen drei Leitsätze mit auf den Weg geben, die es Ihnen erleichtern sollen, jeden Tag aufs Neue in Ihr Team-Boot zu steigen und dort motiviert Ihr Ruder in die Hand zu nehmen.

Diagnosefeld				Rang
Führungsdefizit				1
Mangelnde Befähigung				5
Geringer Einsatz				7
Desolates Teamklima				6
Geringe Leistungsstandards				7
Funktion in der Organisation ungeklärt				3
Unwirksame Arbeitsmethoden				4
Unzureichende Organisation				2
Demotivierendes Kritikverhalten				5
Behinderung in der Weiterentwicklung				
Fehlende Kreativität				8
Schlechte Beziehungen zu anderen Gruppen				8

1. Übernehmen Sie Selbst-Verantwortung für Ihre Motivation!

„Verantwortung“ hat häufig einen eher unangenehmen Beigeschmack. „Zur Verantwortung gezogen werden“ - das klingt schon fast wie „den Kopf hinhalten müssen...“

Kein Wunder, wenn da in vielen Unternehmen der Kelch der Verantwortung eher einem Wanderpokal gleicht, der an einem vorübergehen soll. Beliebt sind solche Flucht- und Entlastungsversuche wie

- dafür bin ich nicht zuständig
- Die Gesamtschuld liegt oben, wenn die nichts entscheiden, kann ich auch nichts machen.
- Die Gesamtschuld liegt unten, wenn die nicht das umsetzen, was wir beschlossen haben, kann's ja nicht anders werden.
- Richtlinien, Rundschreiben, Gremien,...

die Liste ließe sich endlos weiter fortsetzen.

Mit diesem Verhalten geben Sie nicht nur Ihre Selbstverantwortung ab, sondern auch anderen die Macht, Entscheidungen für Sie zu treffen, die Sie u.U. nachher auszubaden haben.

Selbstverantwortung bezogen auf den Arbeitsplatz meint die Entscheidung Ihrem Selbst gegenüber, ob Sie die Beobachterrolle einnehmen in „Ich“

und „Die“ denken und damit in die Opposition abwandern, oder

- ob Sie die Teilnehmerrolle einnehmen; in „Ich“ und „Du“ denken, sich damit einen Teil der Verantwortung nehmen um mit im Boot rudern.

Das heißt praktisch:

- Ihre Bereitschaft, auch dort Zuständigkeiten wahrzunehmen, wo sie nicht vorher in einer klar abgegrenzten Aufgabenverantwortung festgeschrieben ist.
- Ihr Wunsch, sich einzubringen
- Ihr motiviertes Engagement in der Arbeit, erlebt als Freude und Entfaltung, nicht als „Opfer“ oder „Dienst“

2. Wählen Sie Ihren Arbeitsplatz bewusst jeden Tag und besinnen Sie sich darauf, für die Konsequenzen dieser Wahl selbst verantwortlich zu sein.

„Ich arbeite freiwillig“ - das klingt vielleicht seltsam in den Ohren von denjenigen, die wissen, wie viele Stunden Sie arbeiten, in Schichtarbeit, mit physisch und psychisch anstrengenden Arbeitsinhalten. Aber Sie haben Ihren Arbeitsplatz freiwillig gewählt!

- Sie haben Ihr jetziges Unternehmen anderen vorgezogen (der kurze Fahrweg, die Anbindung an Familie und Freunde, aber vielleicht auch wegen der Entscheidungsspielräume, die Sie dort haben.)
- Sie haben alles, was jetzt ist, durch Ihre Entscheidung mitgewählt und

können genauso frei entscheiden, das Unternehmen wieder abzuwählen.

- Wenn Sie es nicht abwählen, dann aus guten Gründen, die so gewichtig sind, dass Sie bereit sind, eine Menge Widrigkeiten in Kauf zu nehmen.
- Im Alltag ist es häufig so, dass aktuelle Ärgernisse diese grundsätzliche Entscheidung verdecken - erinnern Sie sich daran.

Arbeitszufriedenheit ist nur bedingt aus den äußeren Rahmenbedingungen herzuleiten. Die eigentliche Quelle liegt woanders. Sie selbst sind die Quelle Ihrer Zufriedenheit, nicht Ihre Arbeit. Um Arbeitsfreude zu erleben, müssen Sie bereit sein, voll zu dem zu stehen, was jetzt ist, weil Sie bewusst diese Wahl getroffen haben.

Eine Freundin von mir erzählt dazu gerne folgendes Beispiel:

Sie arbeitet an einer Schule, in der überbetrieblich Arzthelferinnen ausgebildet werden und diese Arbeit zählt nicht immer zu ihren Lieblingsaufgaben. An manchen Tagen stellt sie sich morgens vor den Spiegel und sagt zu sich: „Sabine, Du hast Dir diese Arbeit ausgesucht und Du wirst sie so gut machen, wie Du es immer und bei anderen Kunden auch machst. Die Arzthelferinnen können nichts für die schlechten Lehrbedingungen - also rei Dich zusammen - do it!“ - und es funktioniert...

3. Tun Sie etwas, wenn Sie Ihre Situation verändern wollen!

Selbstverantwortung hat zu tun mit „Antworten“ auf das, womit Sie nicht einverstanden sind.

Ergänzen Sie den Satz der lamentierenden Unverantwortlichkeit

„Was kann ich dafür?“ nur um ein kleines Wort:

„Was kann ich dafür ... tun?“

Solange Sie schweigen, alles hinnehmen und sich kein Widerstand regt, kann jeder Chef davon ausgehen, dass Sie als Mitarbeiter mit seiner Entscheidung einverstanden sind. Ich kenne Unternehmen, in denen alle stöhnen, aber alle sind noch da. Warum?

Weil Leiden leichter ist als Handeln und das beliebte Spiel „wer ist hier das ärmste Schwein?“ findet oft eher Mitspieler als das Spiel „Mensch ärgere Dich nicht, sondern tu' was.“

Wenn es ums Tun geht, trifft man in der Regel zunächst auf das Konzept „Versuchen“: Ich habe versucht,... oder ich werde versuchen...

Wir versuchen das jetzt mal gemeinsam:

Versuchen Sie mal, Ihrem Nachbarn freundlich und anerkennend auf die Schulter zu klopfen. Ja, versuchen Sie's mal. Nein, Sie tun es – Sie sollen versuchen, es zu tun.

Konsequent gedacht gibt es kein Versuchen. Sie tun etwas, oder Sie lassen es sein. Versuchen ist eine Einstellung, die Verantwortung vermeiden will.

Häufig wird es eher benutzt, um mangelnde Entschiedenheit und Passivität zu verschleiern.

Die Amerikaner sagen:
„love it, leave it or change it“

Beginnen wir mit dem „change it“ - Ändern Sie das, was Sie demotiviert, setzen Sie sich für Ihre Interessen ein! Max Weber hat das als „konsequentes Bohren harter Bretter“ beschreiben: das beharrliche Verbessern von tausend kleinen und großen Problemen, Belastungen und Schwierigkeiten.

Warten Sie nicht darauf, dass andere das für Sie erledigen.

Es sind die Dinge, die Sie stören.

Arbeiten Sie an Ihrer Einstellung.

Heute ist Dein bester Tag!

Denke Sie nicht über gestern nach – gestern ist vorbei, wehmütiges „hätte ich doch“ zehrt nur an den Kräften – Sie können es heute nicht mehr rückgängig machen.

Morgen – wer weiß schon, was bis morgen alles passiert ist – trösten Sie sich nicht mit der Perspektive auf eine bessere Zukunft.

Heute, heute ist Ihr bester Tag, an dem Sie am besten das beginnen, was Sie sonst gern aufgeschoben hätten.

Denken Sie positiv!

Mal ein praktisches Beispiel:



L ÄCHLE

M EHR

A LS

A NDERE

L. M. A. A. - ja, das heißt nicht das, was Sie denken - positiv gedacht heißt das „Lächle mehr als Andere!“

- Reden Sie positiv - das wirkt sich auch auf Ihre Stimmung aus. Vermeiden Sie Wörter wie Angst, Schmerz, Problem, Stress – spüren Sie die negative Aura, die diese Wörter verbreiten?
- Wie viel besser klingt da: Mut, Frage, Herausforderung, „das haben wir heute wieder gut gemacht“ statt „hatten wir heute wieder einen stressigen Tag.“
- Loben und belohnen Sie sich für Dinge, die Sie gut gemacht haben! Strahlen Sie sich im Spiegel an.

Ich wünsche Ihnen für Ihre eigene Motivation und die Ihres Teams, dass für Sie „TEAM“ nicht heißt:

Toll,
Ein
Anderer
Macht's !,

sondern dass sich jeder als Teilnehmer seinen Teil der Verantwortung nimmt und aktiv mitrudert.



**Klinik für Neurologie
und klinische Neurophysiologie
Klinikum Vest
Knappschafts Krankenhaus
Recklinghausen
www.klinikum-vest.de**

**Dorstenerstr. 151
45657 Recklinghausen
Auskunft:
Sekretariat Neurologie
Tel.: 02361 563701
Fax.: 02361 563798
E-Mail: neurologie@klinikum-vest.de**