

<< (/news-1722308.html) Zum Dossier: Psychologie im Alltag (/psychologie-im-alltag-2142209.html)
17.02.2020

Probleme lösen durch gezielte Kommunikation

von Nina Konopinski-Klein

Probleme können überall auftauchen – im Privatleben wie in der Arbeitswelt. Weshalb wir alle lernen sollten, richtig damit umzugehen. Ziel ist dabei allerdings nicht, die Probleme möglichst schnell aus der Welt zu schaffen; vielmehr geht es darum, sie zunächst transparent zu machen. Wer anschließend die richtigen Fragen stellt, ist auf dem besten Weg, auch eine Lösung zu finden.



© WavebreakMediaMicro /
stock.adobe.com (Symbolbild mit
Fotomodellen)

Fallbeschreibung

Bei der Teambesprechung in der Pelikan Apotheke wurde ein neuer Gruppenleiter, Herr Kopp, vorgestellt. Er stellte sich vor die Gruppe und richtete die erste Frage an das Team: „Wo liegen denn Ihre Probleme?“. Apotheker Meier (ein Vorgesetzter der alten Schule) antwortete prompt: „Es gibt keine Probleme, sondern nur nicht gefundene Lösungen“.

Herr Kopp, der bereits an mehreren Weiterbildungen in Führung und Kommunikation teilgenommen hatte und langjährige Erfahrungen als Teamleiter nachweisen kann, hob die Augenbrauen und lächelte ihn an: „Ich kenne das und habe schon oft Aussagen wie ‚Bei uns gibt es keine Probleme‘ oder ‚Sollte ein Problem bei uns auftauchen, schaffen wir es sofort aus der Welt‘ gehört. Diese Einstellung ist nicht mehr aktuell. Heutzutage darf man Probleme haben. Wichtig jedoch ist der Umgang damit“. Herr Meier, leicht pikiert, forderte daraufhin Herrn Kopp auf, dies zu erläutern, was dieser gerne tat.

Das Ziel: Probleme transparent machen

In vielen Arbeitssituationen will keiner dem Vorgesetzten die klare Botschaft „Wir haben ein Problem“ übermitteln. Es werden viele Situationen bzw. Ergebnisse beschönigt und als lösbar, leicht oder bereits erledigt, dargestellt. Oberstes Ziel eines Teams in Problemsituationen ist es aber, nicht die Probleme möglichst schnell aus der Welt zu schaffen, sondern sie transparent zu machen.

Beispielsweise entsteht samstags durch höhere Kundenfrequenz ein Engpass in der Zytostatika-Herstellung. Alle Apotheker und PTA sind im HV bei den Kunden gefordert, und alle anderen Aufgaben bleiben liegen. Dies ist die schnelle, das Problem aus der Welt schaffende Lösung. Das Kernproblem (hier vielleicht eine falsche Kapazitäten- und Zeitplanung) wird dabei nicht berücksichtigt.

Die Situation analysieren

Die Mitarbeiter wissen oft, wo das Kernproblem liegt. Aus Angst, falsch verstanden zu werden, sprechen sie jedoch das Thema nicht an, sondern klagen über die starke Belastung. „Es war wieder schlimm am Samstag, aber wir haben das gepackt“, statt „Aufgrund einer nicht optimalen Arbeitsplanung kommen wir samstags immer wieder in Verzug mit unseren Aufgaben. Wie wollen wir das lösen?“. Eine Analyse der Situation und nicht ein oberflächliches Betrachten hilft, das vordergründige Problem zu lösen und anschließend aus der Welt zu schaffen.

Fragenkaskade hilft bei der Problemlösung

Durch gezielte Kommunikation im Team kann der Mitarbeiter selbstständiger denken und handeln und sein kreatives Potenzial aktivieren. Dabei ermöglichen es richtig gestellte Fragen, schneller an den Kern der Problemsituation zu kommen.

Dem Verständnis des Anliegens des Mitarbeiters dient eine Kaskade von Fragen, die verschiedene Gesichtspunkte beinhaltet.

Die Situation

Durch Beschreibung der Situation wird das Verständnis des Anliegens erzielt:

- Was ist passiert?
- Wie waren die Ereignisse der letzten Zeit?
- Wie sehen Sie die Situation?
- Wie ist diese Situation entstanden?

In dieser Gesprächsphase kann der Mitarbeiter die störende oder problematische Situation beschreiben. In unserem Beispiel wäre das: Jeden Samstag haben wir sehr viele Kunden zwischen 10.00 und 12.00 Uhr. Alle Mitarbeiter müssen in die Offizin.

Das Problem

Die Schilderung des aus der Situation entstehenden Problems:

- Was ist überhaupt das Problem?
- Welcher Art ist das Problem?
- Was war Ihre Absicht dabei?
- Was wird getan, wenn das Problem auftritt?
- Wie erleben Sie das Problem?
- Wie erleben andere Personen das Problem?

- Wie sind die Reaktionen/Handlungen auf das Problem?
- Warum sind Sie/das Team damit unzufrieden?
- Wie kam es Ihrer Meinung nach zu diesem Problem?

Mit der genauen Beschreibung des Problems wird der Kern der Sache dargestellt. Dabei ist es besonders wichtig, das Problem genau und objektiv zu definieren. Fakten sind das beste Argument. In unserem Beispiel wäre das: Aufgrund der Überbelastung können keine Zytostatikamischungen für das Krankenhaus produziert werden.

Die Implikation

Fragen nach den aus dem Problem resultierenden Auswirkungen:

- Was sind die Folgen?
- Welche Konsequenzen hat das bestimmte Verhalten?
- Welche Konsequenzen hat das Unterlassen bestimmter Handlungen?
- Was passiert, wenn ...?
- Was für Auswirkungen hat dies auf bestimmte Bereiche des Unternehmens?

Die Darstellung der Konsequenzen hilft, die Schwere des Problems zu erkennen und dadurch die Priorität der Lösungsfindung festzulegen.

In unserem Beispiel wäre das: Wir können die Termine im Krankenhaus nicht einhalten und gefährden damit die Versorgung der Patienten.

Die Entscheidung

Dies ist ein Teil des Gesprächs, in dem zwischen Handeln und Nichthandeln abgewogen und entschieden wird:

- Was würden Sie daran ändern?
- Was sind die Pros und Kontras des Handelns?
- Wie sind die Folgen des Handelns?
- Was ist dabei am besten zu tun?
- Welche Folgen sieht das Team?

An dieser Stelle wird über Vorschläge zur Verbesserung der Situation bzw. zur Lösung des Problems gesprochen. Meist wird dem Vorgesetzten ein Problem erst dann präsentiert, wenn sich die Mitarbeiter bereits mit dem Thema auseinandergesetzt und die Lösungsvorschläge erarbeitet haben. Hier hilft es, genauer nachzufragen, was gemacht oder nicht gemacht werden soll.

In unserem Beispiel wäre das: Am Mittwoch sind die Praxen im Haus geschlossen, dadurch kommen deutlich weniger Kunden, und wir brauchen nicht so viel Personal. Man könnte einen neuen Arbeitsplan entwickeln und regelmäßig zwei freie Nachmittage am Mittwoch gegen einen Vormittag am Samstag tauschen.

Die Lösungsfragen

Sie sind eine Vorstufe zum Handeln:

- Was waren Ihre bisherigen Lösungsversuche?
- Was haben Sie bisher unternommen?
- Wie waren die Reaktionen der Beteiligten?
- Welche Folgen entstanden durch die bisherigen Lösungsversuche?
- Wie können Sie das Problem konkret lösen?

Hier geht es um das „Wie?“ und eine Nachfrage, was bisher in dieser Angelegenheit unternommen wurde. Schließlich sind in guten Teams die Mitarbeiter auch an einer konstruktiven und effizienten Arbeit interessiert und versuchen, selbst Lösungen zu finden. Meist ist die Aufforderung zur Hilfe bei der Lösungssuche ein Zeichen, dass die Teammitglieder nicht alleine mit einem Problem zurechtkommen oder bei komplexen Problemen eine Entscheidungsperson brauchen.

In unserem Beispiel wäre das: Wir haben in solchen Engpasssituationen im Krankenhaus angerufen und das Pflegepersonal informiert, dass die Lieferung später verschickt werden kann. Oft waren sie dann aber sauer auf uns.

Gemeinsam Lösungen finden

Es gibt Vorgesetzte, die sich durch solches Vorgehen der Mitarbeiter in ihrem täglichen Arbeiten gestört fühlen oder nicht bereit sind, auf die Vorschläge einzugehen. Das ist schade, denn ein gemeinsames Durchdenken der Abläufe und des Vorgehens hilft, eingefahrene Pfade zu verlassen und neue Wege zu gehen. Es gibt aber auch umgekehrte Sichtweisen. Der Vorgesetzte will Änderungen und Innovationen einführen, und der in einer Routine verfangene Mitarbeiter sträubt sich dagegen.

Hierbei gibt es Möglichkeiten, gemeinsam neue Lösungen zu finden. Zum Einsatz kommen dabei beispielsweise folgende Fragen:

- Haben Sie bereits Erfahrungen mit dieser Art von Problemen?
- Wie haben Sie damals die Situation gelöst?
- Angenommen Sie hätten jetzt die Entscheidungsfreiheit, wie würden Sie handeln?
- Wir haben Möglichkeiten diskutiert, fallen Ihnen andere Ressourcen ein?
- Wenn wir nicht handeln, was passiert dann?
- Wie würden dann die Folgen aussehen?
- Woran können wir erkennen, dass sich diese Situation verbessert hat?

Auch Teillösungen können die Situation bessern

Es gibt allerdings auch unlösbare Probleme. Sachliche Gespräche und Analysen helfen oft, eine Teillösung zu finden. Der unlösbare Teil eines Problems, wenn verstanden und akzeptiert, verliert an Kraft in der Belastung für die Mitarbeiter. Solche Probleme können stehen gelassen werden.

Beispiel: Die Produktion der individuellen Zytostatikamischungen für das Krankenhaus hat die erste Priorität. Wir müssen uns damit abfinden, dass am Samstag die Kunden nicht sofort bedient werden können, sondern manchmal etwas länger in der Offizin warten müssen.

Eine gezielte, fragengeleitete Kommunikation in Problemsituationen kann ohne Kompetenz- bzw. Zuständigkeitsstreitigkeiten zu einer für alle akzeptablen Lösung führen und zu einer Stärkung des Teams bei gleichzeitiger Beseitigung der schwierigen Angelegenheit beitragen.

Die Autorin

Nina Konopinski-Klein ist Coach und Trainerin für Ärzte, Apotheker und weitere Mitarbeiter im Gesundheitswesen sowie Buchautorin (CCT-Coaching Consulting Training).
