

## *Twin Star: Zwei Sterne für ein konstruktives Miteinander, Teil 1*

**S**ie als PDL sind sich darüber im Klaren, wie wichtig ein stimmiges Umfeld und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz für Ihren betrieblichen Erfolg sind. Dissonanzen im ambulanten Pflegedienst und Bedrücktheit unter den Mitarbeitern haben oft erhöhte Fehlzeiten und wechselnde Leistungsqualitäten zur Folge.

Damit sich die Mitarbeiter an ihrem anspruchsvollen und fordernden Arbeitsplatz wohlfühlen, brauchen sie viele stabilisierende positive Erfahrungen und möglichst wenig negative im Team. Hier können Sie mit dem Instrument „Twin Star“ punkten. Es wurde von Ben Furman und Tapani Ahola in Helsinki entwickelt und hat sich bereits seit vielen Jahren zur Verbesserung von Teamarbeit bewährt. Es hilft Ihnen die Stärken Ihres Teams und sein positives Zusammenwirken stärker herauszuarbeiten. Ausgehend von dem, was bereits gelingt, fällt es leichter, Belastendes und Schwieriges im Miteinander – eben die kritischen Aspekte der Zusammenarbeit und Arbeitsleistung – positiv



Darstellung Modell Twin Star mod. nach Furman/Ahola

und zielführend zu bearbeiten. Durch die Auseinandersetzung und vor allem die regelmäßige Arbeit mit Twin Star werden die Teammitglieder nachhaltig zur konstruktiven Teamarbeit angeleitet und ihre psychische Balance wird gestärkt. Negative Konkurrenzen, Misstrauen, destruktive Verhärtungen und Emotionsausbrüche gehören der Vergangenheit an – jede Leitungsperson weiß, wie viel Energie da für erfolgreiches Arbeiten an den Sachthemen frei wird, oder? Die Arbeit mit Twin Star kostet kaum Zeit und rechnet sich auch bei Ihnen: entweder als „Fresh-up“ Ihres sowieso guten Klimas oder als Arbeitsinstrument zum Reteaming, um Schritt für Schritt (wieder) auf die positive Seite zu kommen.

#### **VIER FÖRDERLICHE FAKTOREN FÜR GUTE KOOPERATION**

Die entscheidenden Faktoren, die zu positiven Erfahrungen und zur Entwicklung kooperativen Verhaltens führen, sind:

- Wertschätzung,
- Spaß (Humor),
- Erfolg,
- Anteilnahme und gegenseitige Beachtung.

#### **VIER NACHTEILIGE FAKTOREN FÜR GUTE KOOPERATION**

Die entscheidenden Faktoren, die das psychische Wohlergehen Ihrer Teammitglieder gefährden, sind:

- Probleme (und die Diskussionen darüber),
- Kränkungen (kränken und gekränkt werden),
- Rückschläge und Misserfolge,
- Kritik (kritisieren und kritisiert werden).

#### **ZWEI STERNE ALS SINNBILD**

Das Modell Twin Star benutzt das Bild von zwei aufeinanderliegenden vierzackigen Sternen. Die oben genannten vier förderlichen Faktoren bilden die Zacken des positiven, die vier gefährdenden Faktoren die Zacken des negativen Zwillingsterns. Ziel ist es, die Kraft des positiven Sterns für die Lösung kritischer Fragen zu nutzen. Deshalb: Twin Star – Lösungen vom anderen Stern!

#### **ENTDECKEN SIE DIE KRAFT DES POSITIVEN**

So gehen Sie vor:

1. Das Team setzt sich mit dem Modell Twin Star, seinen Zielen und Inhalten auseinander. Zu empfehlen ist die Lektüre von „Twin Star – Lösungen vom anderen Stern. Teamentwicklung für mehr Erfolg und Zufriedenheit am Arbeitsplatz“ von Ben Furman und Tapani Ahola (siehe Literaturtipp).
2. Gemeinsam legen Sie fest, mit welchen Inhalten aus dem positiven Stern Sie beginnen möchten. Nehmen wir zum Beispiel die Themen Wertschätzung und Spaß. Das Team setzt sich mit dem Thema Wertschätzung z. B. mittels folgender Fragen auseinander:

##### **Wertschätzung**

- Wie wünschen bzw. zeigen wir uns Wertschätzung?
- Was läuft gut und soll so bleiben?

Antworten könnten sein:

- Für die Arbeit des anderen Interesse zeigen.
- Den anderen um Rat bitten.
- Nach seiner Meinung gefragt werden.
- Dem anderen sagen, wie wertvoll seine Hilfe ist.

Es folgt die Frage:

- Wo können wir noch „nachlegen“ und verstärken?

Im nächsten Schritt bearbeitet das Team z. B. den Aspekt Spaß:

##### **Spaß**

- Wie humorvoll sind wir?
- Wo hat sich Humor in unserer Arbeit schon bewährt?
- Welche Art von Witzen und Scherzen sind nicht okay?
- Wie können wir unsere Freude aktiv verstärken?

3. Gemeinsam werden die Ergebnisse und Schritte festgehalten. Es bietet sich an, die Aspekte Erfolg und Anteilnahme zirka einen Monat später in einer weiteren Teamsitzung in ähnlich lockerer Gesprächssituation zu bearbeiten:

##### **Erfolg**

Wichtige Aspekte sind hier:

- Erfolg fängt im Kopf an (egal, ob man denkt, dass etwas miss- oder gelingt, man behält recht!).
- Positive Einstellung = Erfolg.
- Wie feiern wir Erfolge?
- Wie können wir uns mehr freuen und kleine Erfolge/Fortschritte bewusster wahrnehmen?

##### **Anteilnahme**

Voraussetzung für Anteilnahme ist Wahrnehmen:

- Anteilnahme zeigt sich im Interesse am anderen, zum Beispiel schon beim Grüßen.
- Wo achten wir schon gut darauf, wie es der Kollegin/dem Kollegen geht?
- Wo zeigen wir Interesse am Leben der anderen?
- Wie helfen und unterstützen wir uns?
- Was kann verstärkt werden?

#### **KONSTRUKTIVE KRITIK ODER KRÄNKENDES FEEDBACK?**

Nicht zu toppen ist die Hilfe von Twin Star, wenn es ans Eingemachte geht – an die Lösung z. B. konfliktbelasteter Dauerthemen der Zusammenarbeit, die nachweislich das psychische Wohlergehen in hohem Maße gefährden. Hier spielt der Umgang mit Kritik eine große Rolle. Deshalb werden diese gefährdenden Aspekte hier und in einer

#### **PRAXIS-TIPP**

##### **BITTEN STATT HARTE KRITIK ÜBEN**

✓ Wenn Sie eine relevante Veränderung wünschen, probieren Sie beim nächsten Mal einfach einmal die folgende Variante aus: „Ich möchte, dass wir gemeinsam auf das Ziel zugehen. Da ist es wichtig, dass ... (positives, zukünftiges Verhalten beschreiben). Es ist wahrscheinlich noch nicht ganz deutlich geworden, was du dazu tun kannst ... Meine Bitte ist ...“. Der hier Angesprochene fühlt sich eingebunden und wertvoll. Er hört Ihnen interessiert weiter zu.

✓ Gesprächsführung kann man lernen. Gerade in kritischen, eventuell emotional aufgeladenen Situationen ist es wichtig, positiv und deeskalierend kommunizieren zu können. Nutzen Sie die entsprechenden Weiterbildungsangebote. Training und aktives Üben sind für Sie als Führungskraft unerlässlich.

weiteren Folge ausführlicher behandelt.

„Es ist leichter, einen Ratschlag anzunehmen als Kritik. Es ist leichter, einen Vorschlag anzunehmen als einen Ratschlag. Es ist leichter, einen Wunsch anzunehmen als einen Vorschlag“ (Furman/Ahola 2010: 116).

Das Zitat macht deutlich, in welche Richtung Sie Ihre Rückmeldekultur – Wahrnehmung und Sprache – hin entwickeln können, um wirksamer zu sein. Sie wissen: Der Grat zwischen konstruktiver Kritik und kränkendem Feedback ist oft recht schmal. Der Erfolg – eine positive Verhaltensänderung bei weiterhin gedeihlichem Miteinander – steht dabei oft auf der Kippe.

Machen Sie sich bewusst, dass Ihre eigene Haltung und Ihre Einstellung zur betroffenen Person und deren Verhalten einen großen Einfluss auf Ihren Gesprächsansatz, Ihre Herangehensweise, Ihre Formulierungen haben.

Beachten Sie daher die folgenden Prinzipien von Furman und Ahola, um gute Voraussetzungen für ein Gespräch zu schaffen, das es dem Gegenüber erleichtert Kritik anzunehmen:

1. Auch wenn Sie sich über eine Eigenschaft eines Mitarbeiters ärgern, beschränken Sie sich auf sein konkretes Tun und Handeln, setzen Sie nur dort an.
2. Versetzen Sie sich in den betreffenden Mitarbeiter: Gibt es vielleicht eine (positive) Erklärung für sein Verhalten? Ist die Person überlastet, fehlen ihr bestimmte Techniken, gibt es private Probleme? Sind Sie selbst oder andere Mitarbeiter eventuell Teil des Problems? Indem Sie Verständnis für sie zeigen, können Sie ihre Handlungsweise eher beeinflussen.

3. Lenken Sie den gemeinsamen Blick nach vorn. Halten Sie sich nicht mit Kritik an Vergangenen auf, sondern zeigen Sie Perspektiven auf, z. B. die Vorteile einer neuen, anderen Handlungsweise.

Oftmals ist es auch gar nicht notwendig das ursprüngliche Problem zu thematisieren. Allein die Tatsache, dass Sie vorschlagen, eine bestimmte Handlungsweise zu verändern, gibt

Ihrem Gegenüber zu verstehen, dass Sie mit dem gegenwärtigen Zustand nicht zufrieden sind.

In dieser Situation sind Ihre rhetorischen Fähigkeiten gefragt. Wichtig ist es, positiv zu formulieren, sich nicht auf das Negative zu konzentrieren.

4. Erarbeiten Sie zusammen mit der betreffenden Person eine Strategie zur Umsetzung (Zeitplan, Prioritäten, evtl. erst einmal ein kurzer Probelauf mit anschließendem Austausch und ggf. Änderungen, Unterstützung durch Kollegen etc.). Zeigen Sie sich zuversichtlich, dass der Mitarbeiter es schaffen kann. Sorgen Sie bei erkennbaren Fortschritten für positives Feedback auch von anderen.

Das Modell Twin Star ist ein Baustein, um Arbeitsatmosphäre und Betriebsklima nachhaltig zu verbessern – auf Basis von lösungsorientierter Kommunikation und lösungsorientiertem Handeln.



#### Literatur:

Furman, B.; Ahola, T.: Twin Star – Lösungen vom anderen Stern. Teamentwicklung für mehr Erfolg und Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Carl Auer Verlag 2010

Remmert, G. W.: Erst verstehen, dann verstanden werden – Kommunikationstraining. <http://www.seminarhaus-schmiede.de/pdf/verstehen-praxis.pdf>, ohne Jahresangabe

## KARLA KÄMMER

- > Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen
- > [www.kaemmer-beratung.de](http://www.kaemmer-beratung.de)
- > E-Mail: [info@kaemmer-beratung.de](mailto:info@kaemmer-beratung.de)

