

**Die Erfahrungs-Orientierte Lernmethode.** Personalentwicklung wird in Zeiten knapper Ressourcen immer wichtiger. Aber wie motiviere ich den Einzelnen und stärke gleichzeitig das Team? Mit der Erfahrungs-Orientierten Lernmethode (EOL-Methode) kann beides gelingen. Das Ziel: aus starken und motivierten Mitarbeitern erfolgreiche Teams formen.

Von Josefa Zahn

# DAS TEAM STEHT IM MITTELPUNKT



Fotos: iStockphoto

**E**motionale Kraft, Teamgeist, Zeitmanagement, praktische Fähigkeiten und technisches Know-how: Das sind Kompetenzen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Gesundheitswesen mitbringen sollen. Sie tragen eine große Verantwortung für die ihnen anvertrauten Menschen und müssen den steigenden Leistungsanforderungen gerecht werden.

Dafür ist eine gezielte Personalentwicklung unumgänglich. Denn Mitarbeiter, die in Pflegeteams effizient, flexibel und in kollegialer Atmosphäre zusammenarbeiten, sind für ihre Patienten und ihren Arbeitgeber von enormem Nutzen. Die Mitarbeiterzufriedenheit steht im Mittelpunkt, denn der „Wohlfühlfaktor“ Team wird immer mehr zur entscheidenden Erfolgsgröße.

## Mit allen Sinnen lernen

Die EOL-Methode basiert auf neuropsychologischen Erkenntnissen. Lerninhalte werden besser aufgenommen, wenn sie mit aktiven (gemeinsamen) Erlebnissen kombiniert werden. Die gespeicherten Lerninhalte können dann auch leichter abgerufen werden. Die dafür angewandten Interaktionsaufgaben sind ein anerkanntes ganzheitliches Lernkonzept. Damit entwickeln die Gruppenmitglieder frei und selbstständig eine Problemlösung.

Da jeder Teilnehmer im Workshop agiert, kommuniziert, nachdenkt, erlebt und fühlt, lernt er mit Kopf, Hand und Herz – kurz: mit allen Sinnen! Die teaminter-

ne Zusammenarbeit wird hautnah erlebbar, weil Interaktionsaufgaben den Berufsalltag simulieren. Damit wird für die Teilnehmer der Transfer in das eigene Berufsumfeld leichter möglich, selbst wenn nicht das gesamte Team am Coaching beteiligt war.

In EOL-Workshops lernt jeder Mitarbeiter seine Kompetenzen und Kräfte, seine persönlichen Ziele und Interessen besser kennen. In interaktiven Gruppenarbeiten zeigen sich unbewusste Verhaltensmuster wie Bewertungen, Schuldzuweisungen oder an Problemen festzuhalten, statt aktiv nach Lösungen zu suchen. Erkenntnisse aus dem Workshop können mit Alltagssituationen in Zusammenhang gebracht und so dauerhafte Änderungen erzielt werden.

Ob Einzelcoaching oder Gruppencoaching – die EOL-Methode charakterisiert sich durch individualisierte Interaktionsaufgaben bezogen auf die konkrete berufliche Situation. Interaktionsaufgaben sind hochflexibel einsetzbar. Das heißt: Sie können für unterschiedliche Zielgruppen mit ihren jeweils eigenen Fragen und Anliegen maßgeschneidert werden, sodass sich der Nutzen der EOL-Methode stets voll entfalten kann.

### Der „Aha-Effekt“ – ein Workshop-Beispiel

Führungspersonen fällt es oft schwer, ihre Führungsrolle klar zu definieren und zufriedenstellend auszufüllen. In diesem Fall lautete daher die konkrete Ausgangsfrage: Wie gelingt es mir als Pflegedienstleiterin, dass meine Anweisungen von meinen Teammitgliedern korrekt ausgeführt werden?

Für die Übung stellten sich die Teilnehmerinnen in zwei Reihen gegenüber auf und streckten gemäß der Anweisung ihre Zeigefinger aus, auf die dann ein leichter Stab gelegt wurde. Die Aufgabe bestand nun darin, den Stab gemeinsam und damit gleichzeitig auf dem Boden abzulegen, ohne dass die Zeigefinger den Kontakt mit dem Stab verlieren. Klingt einfacher, als es ist!

Denn sobald der Stab allein auf den beiden Fingern lag, bewegte er sich nach oben statt nach unten. Warum? Beim Versuch, den Kontakt mit dem Stab nicht zu verlieren, drückte ihn jede Teilnehmerin unbewusst leicht nach oben, und der Stab folgte dieser Bewegung. Nur indem sie sich konzentrierten, sich untereinander abstimmten und als Moderatoren für die gemeinsame Sache auftraten, erreichten die Teilnehmerinnen das Ziel.

Die anschließende Diskussion mündete in dem Ergebnis, wie wichtig es für eine Führungsperson ist, exakte Vorgaben zu machen und die anstehenden Aufgaben genau zu verteilen. Die Teilnehmerinnen wendeten ihre Erfahrungen auf den realen Berufsalltag an und überlegten, wie es ihnen gelingen kann, dass ihre Anweisungen von den Teammitgliedern umgesetzt werden. Sie entdeckten, dass ihre bisherigen Versuche, dieses Problem zu lösen, letztlich selbst zum Problem gehörten, und hörten auf, diese alten Muster in einer Endlosschleife zu wiederholen.

Das intensive Gefühl, das sich zunächst beim Scheitern und später beim Gelingen der Übungsaufgabe eingestellt hatte, hat wirkungsvoll dazu beigetragen, dass die

Pflegedienstleiterinnen die berufliche Situation besser verstehen und neue Lösungsstrategien entwickeln:

- Arbeitsanweisungen präzise formulieren und individuell auf einzelnen Mitarbeiter abstimmen,
- Maßnahmen nutzen, um den Zusammenhalt im Team zu stärken,
- die eigene Vorgehensweise besser strukturieren, Aufgaben verteilen und auf diese Weise Ressourcen und Kompetenzen des Teams nutzen,
- Hinweise aus ihren Teams annehmen – im Vordergrund steht der gemeinsame Erfolg.

### In welchen Situationen hilft die EOL-Methode?

Anlässe, bei denen sich die EOL-Methode anbietet, sind beispielsweise:

■ **Mitarbeiterbindung:** Wenn innerhalb eines halben Jahres mehrere Mitarbeiter kündigen, sagt dies viel über die Mitarbeiterzufriedenheit in diesem Team aus. Die EOL-Methode kann als Teamentwicklungsmaßnahme dazu beitragen, die Mitarbeiterzufriedenheit zu stärken und die Mitarbeiterfluktuation zu reduzieren.

■ **Teaminterne Kommunikation:** Wenn zum Beispiel bei der Schichtübergabe Missverständnisse zur Tagesordnung gehören, kommt es zwangsläufig zu Fehlern und Konflikten. Mit einer teambildenden Maßnahme kann das gegenseitige Zuhören verbessert und der wertschätzende Umgang untereinander gefördert werden.

■ **Fehlender Teamzusammenhalt:** Schlechte Stimmung im Team macht sich früher oder später auch bei den Patienten und deren Angehörigen bemerkbar. Dies kann dem Ruf einer Einrichtung enorm schaden. Die EOL-Methode trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter in ihren Persönlichkeiten gestärkt werden. Der Effekt: ausgeglichene, zufriedener Mitarbeiter, die sich motiviert und engagiert für ihre Einrichtung einsetzen.

■ **Schwierige Mitarbeiter:** Lässt bei einem Mitarbeiter seine Motivation deutlich zu wünschen übrig, kostet es der Führungsperson viel Kraft, dass sich diese Einstellung nicht auf das gesamte Team überträgt. Bei einem EOL-Training können Mitarbeiter ihre Motive prüfen und reflektieren. Oft werden Missverständnisse ausgeräumt, die bisher demotivierend wirkten.

■ **Unterstützung neuer Führungspersonen:** Werden Pflegefachpersonen zu Team- oder Stationsleitern befördert, finden sie oft schwer in die ungewohnte Führungsrolle. Die Führungsperson zu stärken, ihr zu vermitteln, wie sie ihre Führungsrolle ausfüllt und wie sie mit möglichen Spannungen angemessen umgeht, ist mit einem gezielten Training mit der EOL-Methode eine erfolgversprechende Maßnahme.

Josefa Zahn, Trainerin für Erfahrungs-Orientierte Lernmethoden (EOL), Teamentwicklung und Führungskräftecoaching, langjährige Erfahrung als Pflege- und Führungskraft im Gesundheitswesen  
August-Pfaltz-Straße 4, 85221 Dachau  
Josefa@zahn-consulting.eu  
www.zahn-consulting.eu, www.metalog.de