



© saksit – stock.adobe.com

Spielend den Klinikalltag verbessern

Wie ein Resilienz förderndes Spiel die berufsübergreifende Zusammenarbeit stärkt

Von Dr. Irene Preußner und Annette Neumann

Typische Probleme der Zusammenarbeit spielerisch aufgreifen und notwendige Veränderungen im Arbeitsalltag umsetzen – wie ist das in Zeiten von Corona möglich? Im Berliner Paulinenkrankenhaus ist das gelungen: In dreistündigen Workshops hinterfragen Mitarbeitende spielerisch ihre Routinen, suchen nach kreativen Lösungen für typische Konflikte und machen die Erfahrung, wie viel Potenzial in ihnen steckt. In entspannter Atmosphäre macht der gemeinsame Austausch nicht nur Spaß, sondern motiviert und stärkt den Zusammenhalt.

Keywords: Personalmanagement, Führung, Mitarbeiterentwicklung

Die Idee zu spielen, nahm ihren Anfang bereits Ende 2019. Dr. Irene Preußner, die Erfinderin des Spiels MENSCH DENK AN DICH und externe Projektleiterin, stellte ihr Resilienzspiel der Krankenhausleitung vor. In einem Probespiel mit einer berufsheterogenen Gruppe, waren alle samt begeistert, weil sie

schnell merken: Durch das Spiel werden übliche Denkbarrieren und Vorbehalte umschiffen, stattdessen wird ganz automatisch für eine offene Diskussion und eine kreative sowie humorvolle Atmosphäre gesorgt. Die ersten Spieleworkshops fanden im September 2020 zunächst mit den Führungskräften statt, begleitet jeweils von einer ausgebildeten Spielleiterin. Es folgten im Abstand von ein bis zwei Wochen weitere Spiele-Workshops mit Mitarbeitenden aus allen Berufsgruppen des Krankenhauses und der Servicegesellschaft. Darauf wurde Wert gelegt, denn die Qualität der medizinischen Betreuung hängt auch vom reibungslosen Zusammenspiel aller Funktionen ab – dazu gehören neben der Medizin und Pflege unter anderem auch Physiotherapie, Röntgen sowie die von Küche, Reinigung und Pflegeassistenten erbrachten Dienstleistungen. Damit das von der BARMER Krankenkasse geförderte Projekt die gesamte Organisation erfassen konnte, sollten möglichst viele an den Spiele-Workshops teilnehmen.

Der Steuerkreis aus Geschäftsführung des Paulinenkrankenhauses und der Pauline Service Gesellschaft sowie den Betriebsräten beider Gesellschaften, sah eine große Chance, mittels des Resilienzspiels die Belastungen aller im Arbeitsalltag zu reduzieren, die Stimmung zu heben und vor allem die Zusammenarbeit zu verbessern. Insbesondere führten Kommunikationsprobleme unter den Berufsgruppen zu vermehrtem Stress. Dieser Umstand wurde ins Spiel eingebaut: Entsprechend gestellte Aufgaben sollten typische Stresssituationen spielerisch aufgreifen, wodurch Teams Konkurrenzdenken und Konflikte bearbeiten, und ihre Lösungsorientierung sowie Gelassenheit stärken können. Für das Krankenhaus spezifische Spielkarten wurden dem MENSCH DENK AN DICH-Kartenset untergemischt, die die Zielstellung des Projekts festigen sollen: „Wir sind ein Team – jeder Einzelne ist wichtig!“

Auf diese Weise konnten sich bereits mehr als 60 Prozent des Personals beider Gesellschaften an dem be-



Abb.: Das Resilienzspiel MENSCH DENK AN DICH.

Quelle: SMEO GmbH

trieblichen Gesundheitsförderungsprozess beteiligen und zu den Lösungen beitragen. Anders als in langen Problembesprechungen, wo oft das Gefühl zurückbleibt, dass sowieso nichts passiert, stärken die lösungsorientierten Spiele-Workshops die Selbstwirksamkeit und Veränderungsbereitschaft.

Kreative Lösungen für Alltagsprobleme

Acht Mitarbeitende, darunter Pflegekräfte, Ärztinnen und Ärzte sowie Pflege-Assistentinnen und -Assistenten, sitzen mit Maske und Abstand um einen Tisch und spielen das Brettspiel. Sabine Ruhländer (als fiktive Spielerin) ist am Zug. Die Pflegefachkraft zieht die Aktionskarte „Kannst du abschalten?“. Darunter steht die Frage, die beantwortet werden soll: Was muss geändert werden, damit alle Mitarbeitenden regelmäßig eine Pause machen können? Reihum werden Vorschläge eingebracht: Wir führen eine feste Pausenzeit ein, wir bieten unsere Hilfe an, bevor wir in die Pause gehen, wir achten darauf, dass jeder eine Pause machen kann. Es wird lebhaft diskutiert, warum Selbstfürsorge und Eigenverantwortung für die Gesundheit eine wichtige Rolle spielen, und der Austausch macht deutlich: Man muss auch ein Auge auf die anderen haben, weg von „nur an sich denken“ hinzu „gegenseitig aufeinander aufpassen“. Für die guten Ideen dürfen alle Teams zwei Felder vorrücken.

Dass es bei dem Resilienzspiel um die eigenen Probleme aus dem Klinikalltag geht, wurde den Spielenden schon bei einer der ersten Pauli-

ne-Spielkarten klar, die folgende Situation beschreibt: „In einer Teambesprechung teilst du sehr verärgert mit, dass die Abstimmung auf der Station nicht gut läuft, so kommt es vermehrt zu unnötigen Doppelarbeiten, wo die Zeit ohnehin schon knapp ist.“ Die Aufgabe lautet: Frage zwei Mitspielende, wie sich diese Situation in Zukunft vermeiden lässt?“ Sofort werden Lösungen vorgeschlagen:

1. „Wir müssen regelmäßige berufsübergreifende Besprechungen durchführen; außerdem sollten bei der Übergabe neben Pflegekräften und Ärzten weitere Berufsgruppen einbezogen werden.“
2. „Eine verbesserte Abstimmung hat dazu geführt, dass zum Beispiel Doppelarbeiten vermieden werden konnten. Noch wichtiger ist, dass dadurch das Verständnis für die jeweilige andere Berufsgruppe gefördert wurde.“ Weil die Kartengeberin mit dem Austausch zufrieden ist, darf sie etwas Süßes nehmen, und die anderen beiden rücken jeweils zwei Felder vor.

Dieses Beispiel verdeutlicht den besonderen Nutzen des Spiels für die Zusammenarbeit: „Wir kamen schnell in eine typische Problemsituation hinein, waren emotional beteiligt und wollten wirklich eine gute Lösung finden“, berichtete die leitende MTA des Paulinenkrankenhauses. Wie ihr ging es auch anderen Mitspielenden: Barrieren ließen sich überwinden, und das Spiel ermöglichte es, über den eigenen Tellerand zu schauen und typische Alltagsprobleme mal anders zu reflek-

tieren. Viele haben die Erfahrung gemacht, dass durch den offenen Austausch und die dabei entstandene Spielfreude Probleme kreativ gelöst werden konnten. „Gerade der Austausch zwischen den Berufsgruppen und dem zwischen Mitarbeitenden mit langer und kurzer Betriebszugehörigkeit hat das Miteinander belebt und das Verständnis und die Wertschätzung, die im stressigen Arbeitsalltag oft untergehen, gefördert“, stellt die Geschäftsführerin Birgit Drischmann fest.

Im Spiel Veränderungsenergie erzeugen

Die motivierende Wirkung des Spielens erfuhren als erstes die Führungskräfte. Die in den Spiele-Workshops erzeugte positive Energie führte nicht selten direkt im Anschluss zu Veränderungen. Einige Führungskräfte berichteten, ihr Führungsverhalten verändert zu haben: Beispielsweise sich mehr Zeit für die Mitarbeitergespräche zu nehmen und gerade in stressigen Zeiten Verständnis zu zeigen, wenn die Dinge mal nicht so perfekt laufen können. Eine Erkenntnis der Spiele-Workshops war auch, dass die Wertschätzung anderen und sich selbst gegenüber essenziell für die seelische Gesundheit ist. Gerade in stressigen Zeiten wird weniger auf gute Kommunikation geachtet, der Ton wird oft rauer. Wenn die Impulse aus den Spielerunden von den Führungskräften umgesetzt werden, zum Beispiel „Bitte“ und „Danke“ auch für Selbstverständliches zu sagen oder mit Freundlichkeit und Ruhe zu kommunizieren, könnte etwas Druck aus dem Krankenhausalltag genommen und das Vertrauen untereinander gefördert werden.

Dass die Stärkung der berufsübergreifenden Zusammenarbeit nicht nur ein Lippenbekenntnis ist, lässt sich am Beispiel der neuen Besprechungskultur in der Pflege erkennen: Seit Herbst 2020 nehmen an den Besprechungen der Stationsleitungen auch die Teamleitungen der Pflegeassistenz und der Physiotherapie teil. „Die Abstimmung zwischen den Berufsgruppen gelingt seitdem wesentlich besser und es gibt weniger Reibungspunkte in der Zusammenarbeit“, berichtet der Pflegedienstleiter Matthias Düker, „seither sind die Beschwerden über ▶

die jeweils andere Berufsgruppe deutlich zurückgegangen“.

Gab es anfangs noch Skepsis, spürten auch die Mitarbeitenden in den Spielerunden schnell die positiven Effekte für die Teamarbeit. Das Feedback einer Pflegeassistentin: „Ganz ehrlich, ich dachte ja vorher: Was für ein Quatsch, warum soll ich hier spielen, wenn auf Station die Hölle los ist, aber das war echt super und ich frage mich, warum wir so was nicht öfter machen!“ Am Ende der Spielerunden gab es oft ein entspanntes Miteinander, so gingen viele mit guter Laune zurück zum Arbeitsplatz oder in den Feierabend. „Auch wenn die Corona bedingten Lockdowns das Projekt in seiner Dynamik zurückgeworfen hatten, brachten die Spiele wichtige Impulse, die nach wie vor im Alltag wirken“, so ein Betriebsratsmitglied.

Veränderungen gehen nur mit starken Führungskräften

Zur Umsetzung der von den Mitarbeitenden entwickelten Lösungsideen braucht es Führungskräfte, die diese auf den Weg bringen und gleichzeitig ihre Vorbildfunktion wahrnehmen. Daher stieß der Vorschlag auf offene Ohren, so genannte Managementzirkel, zusammengesetzt aus Führungskräften der Pauline und der Pauline Service Gesellschaft, zu etablieren. Im Dezember letzten Jahres fand der erste, von der Projektleiterin moderierte Managementzirkel für Normalstatio-

nen statt; im Februar 2022 folgte der zweite für die Intensivstationen. In Abständen von drei bis vier Wochen sollen sich die Zirkel aus neun Führungskräften unter der Leitung der externen Beraterin treffen und das Vorhaben zur resilienten Führung bzw. zur Verbesserung der berufsgruppenübergreifenden Zusammenarbeit weiterentwickeln, umsetzen und deren Wirkung überwachen.

Zwei Schwerpunkte kristallisierten sich bisher heraus:

- Für die berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit soll im Alltag eine positiv ausgerichtete „Sprechetikette“ entwickelt werden. D.h. bei Absprachen, Telefonaten, Zwischendurch-Gesprächen soll mehr darauf geachtet werden, dass die Ansprache freundlich und zugewandt geschieht. Das vermeidet nicht nur Missverständnisse, sondern erhöht auch die Gelassenheit und fördert die kreative Problemlösung im Alltag.
- Die Führungskräfte wollen die Mitarbeitenden noch aktiver in hektischen Phasen beruhigen. Das braucht Geduld und positive Ansprache. Der Effekt ist, dass die Mitarbeitenden, die unsicher oder ängstlich sind, sich mehr zutrauen und das Führungsverhalten als vertrauensvoll erleben. Die Führungskräfte ermutigen sie, sich Unterstützung einzuholen und

kritische Aspekte konstruktiv anzusprechen.

Der Pandemie zum Trotz wurde das Projekt mit fast einem Jahr Unterbrechungen weitergeführt. Beim Wiedereinstieg nach dem langen Lockdown im Juli 2021 zeigte sich, dass die Teams in der Krise widerstandsfähig geblieben sind. Das Management wurde für das Krisenmanagement sehr gelobt und es herrschte so etwas wie Normalität, was in Zeiten des globalen Ausnahmezustands ein gutes Zeichen ist.

Da das Projekt noch bis Sommer 2022 laufen wird, kann noch kein abschließendes Resümee gezogen werden. Doch die positive Resonanz der Mitarbeitenden zeigt deutlich, dass der Veränderungsprozess erfolgreich angelaufen ist. Auch im Managementzirkel wurde deutlich, wie viel Potential in der Haltungsänderung der Führungskräfte steckt. „Wenn es uns gelingt, dieses zu nutzen, wird sich die Kommunikation und Kooperation für alle Stationen und Berufsgruppen nachhaltig verbessern“, sagt der ärztliche Direktor PD Dr. Manfred Hummel.

Die starke Projektbeteiligung und der fruchtbare Austausch in den Managementzirkeln machen deutlich, dass es sich lohnt, diesen Weg weiterzugehen. Nun gilt es, die Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten zu nutzen und die „Ernte“ der Spielworkshops einzufahren. ■

Serious Games

Gesundheitsförderliche Spiele haben noch einen weiteren Vorteil: Sie ermöglichen Probehandeln ohne Konsequenzen, und das gemeinsame Erleben von „Wir schaffen das!“, wirkt sich nicht nur auf die Zusammenarbeit, sondern auch auf die Selbstwirksamkeit positiv aus. Dieses Potential, das im Spiel für alle sichtbar ist, wird vor allem emotional erlebt, und der Wunsch, genau dies auch in den Alltag zu bringen, erscheint dadurch leichter. Statt in Defiziten und Skepsis in Problemanalysen zu verharren, wird mit Freude und Begeisterung über Ressourcen gesprochen.

So ermöglichen sogenannte Serious Games, wie man sie aus Online-Spielen kennt, einen humorvollen und dennoch ernsthaften Umgang mit dem eigenen Verhalten. Die positive Spielatmosphäre erzeugt zudem die Bereitschaft, aufeinander zuzugehen und die Zusammenarbeit im Team verbessern zu wollen. Das entspannte Miteinander einerseits und die Realitätsnähe durch die jeweiligen Erfahrungen der Spielenden andererseits erleichtern den Transfer in den Arbeitsalltag.

Dr. Irene Preußner
Diplom-Psychologin
Business- und Gesundheits-Coach
Inhaberin SMEO GmbH
Berlin
www.mensch-denk-an-dich.de



Dr. Irene Preußner

Annette Neumann
freie Journalistin
Berlin
neumann@damedienbuero.eu