





Sie findet im unmittelbaren Anschluß an die Phase 2 statt. Im Vordergrund stehen keine neuen Inhalte, sondern der abgelaufene Prozeß. Als Zeitrahmen können dafür 15 Minuten eingeplant werden. Angesichts der erzielten Ergebnisse und die Art und Weise, wie miteinander in dem gerade abgelaufenen gemeinsamen Gespräch oder der Besprechung gearbeitet wurde. Es findet darüber ein Austausch statt, was von den einzelnen als konstruktiv und was als destruktiv im Miteinander erlebt wurde und was sich daraus für die weitere Zusammenarbeit ergibt.

## Checkliste für die Reflexionsphase

- Welche Ergebnisse haben wir heute erzielt?
- Wie haben wir zusammengearbeitet?
- Was ist gut gelaufen?
- Was ist weniger gut gelaufen?
- Wem möchte ich gern noch etwas sagen?
- Was sollten wir in Zukunft berücksichtigen?

Wird diese Reflexionsphase eingeführt, bleibt zu berücksichtigen, daß der offene Umgang untereinander einer gewissen Übung bedarf. Anfänglich können die Beiträge und Rückmeldungen der Mitarbeiter/innen noch sehr zögerlich sein, nicht zuletzt aus einer gewissen Scheu vor dem Neuen und der Frage, was mit diesen Informationen geschieht.

Eine wesentliche Grundlage für ein Gelingen dieser Reflexionsphase ist das Transportieren von Vertrauen durch den Vorgesetzten. Mitarbeiter/innen müssen sich sicher sein, daß ihnen zum Beispiel wegen kritischer oder unpopulärer Einwände keine Nachteile entstehen. Dazu werden von allen Beteiligten, wie bereits oben erwähnt, kommunikative Fähigkeiten erwartet, etwa in der Weise, daß die Beteiligten in der Lage sind, die Sach- und Beziehungsebene zu beachten sowie Einwände und Kritik in konstruktiver Weise zu äußern unter Berücksichtigung der Feedbackregeln. Als Vorbereitung oder begleitende Unterstützung für diese dritte

Phase der Mitarbeiterbesprechung kann für alle Beteiligten die Teilnahme und Auseinandersetzung in einem Supervisionsprozeß als sehr förderlich erlebt werden. Darüber hinaus kann die Reflexion in den Anfängen von einem Moderator geleitet werden, der sich aufgrund seiner neutralen Position vollständig auf den Prozeß bezieht.

## Was kann die regelmäßige Durchführung der Reflexionsphase bewirken?

Ein Nutzen kann sich sowohl für die Organisation, den Vorgesetzten, die Mitarbeiter/innen und nicht zuletzt für die Patienten und ihre Angehörigen ergeben. Die nachfolgende Auflistung der positiven Konsequenzen erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

### Für die Organisation

- Erhöhte Identifikation der Mitarbeiter/innen mit der Institution und deren Zielen.
- Attraktiverer Arbeitsplatz für gegenwärtige und zukünftige Mitarbeiter/innen aufgrund der persönlichen Mitwirkung; geringere Fluktuation.
- Gemeinsames Tragen von Engpässen und schwierigen Situationen im Stationsteam.
- „Killerphrasen“ wie „Das haben wir schon immer so gemacht!“ oder „Bei uns geht das nicht!“ werden hinterfragt und leiten neue Denkweisen ein.
- Die Akzeptanz unterschiedlicher Sichtweisen fördert unter anderem das Verständnis für andere Bereiche (Entschärfen der Schnittstellenproblematik).
- Zunahme einer gemeinsamen Verantwortung für die gesamte Einrichtung.
- Entwicklung der Einrichtung hin zu einer „Lernenden Organisation“.
- Verbesserung des Image der Einrichtung.

### Für den Vorgesetzten

- Schafft Transparenz über das, was in der Organisation geschieht und geschehen soll.
- Fördert gegenseitiges Vertrauen und Offenheit.

- Stärkt die Arbeitszufriedenheit.
- Schafft Solidarität untereinander.

### Für den Mitarbeiter

- Stärkung des Selbstvertrauens und des Selbstbewußtseins.
- Anregung zum Mitdenken und zur Übernahme von gemeinsamer Verantwortung.
- Förderung der kommunikativen und fachlichen Kompetenz.
- Unterstützt die freie Rede.
- Stärkt das persönliche Gefühl, wertvoll für die Einrichtung zu sein.

### Für den Hilfebedürftigen

- Der Patient erfährt verantwortungsbewußte Pflege und Betreuung durch kompetente und selbstbewußte Pflegendes unter Berücksichtigung des Leitbildes und der Ziele der Einrichtung.
- Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen auf das Klima in der Einrichtung und somit auf den Umgang mit den Patienten und seinen Angehörigen.

## Fazit

Die Erfahrung zeigt, daß mit der regelmäßigen Durchführung der Reflexionsphase am Ende von Mitarbeiterbesprechungen die dort gewonnenen Informationen, Anregungen und kritischen Anmerkungen zu wesentlichen Steuerungselementen für die gegenwärtige und zukünftige Entwicklung der Einrichtung werden können. Gleichzeitig wird das Verantwortungsgefühl aller Beteiligten gestärkt und Vertrauen und Offenheit untereinander gefördert. Die Auswirkungen werden nicht nur in der Zusammenarbeit auf allen Ebenen deutlich, sondern auch im täglichen Kontakt mit Patienten und Angehörigen.

### Literaturempfehlung:

SCHMIDT, J.: Die sanfte Organisationsrevolution, Campus 1993

### Anschrift der Verfasserin:

Regina Frömming-Ohmke  
Rheinecke 43  
67071 Ludwigshafen