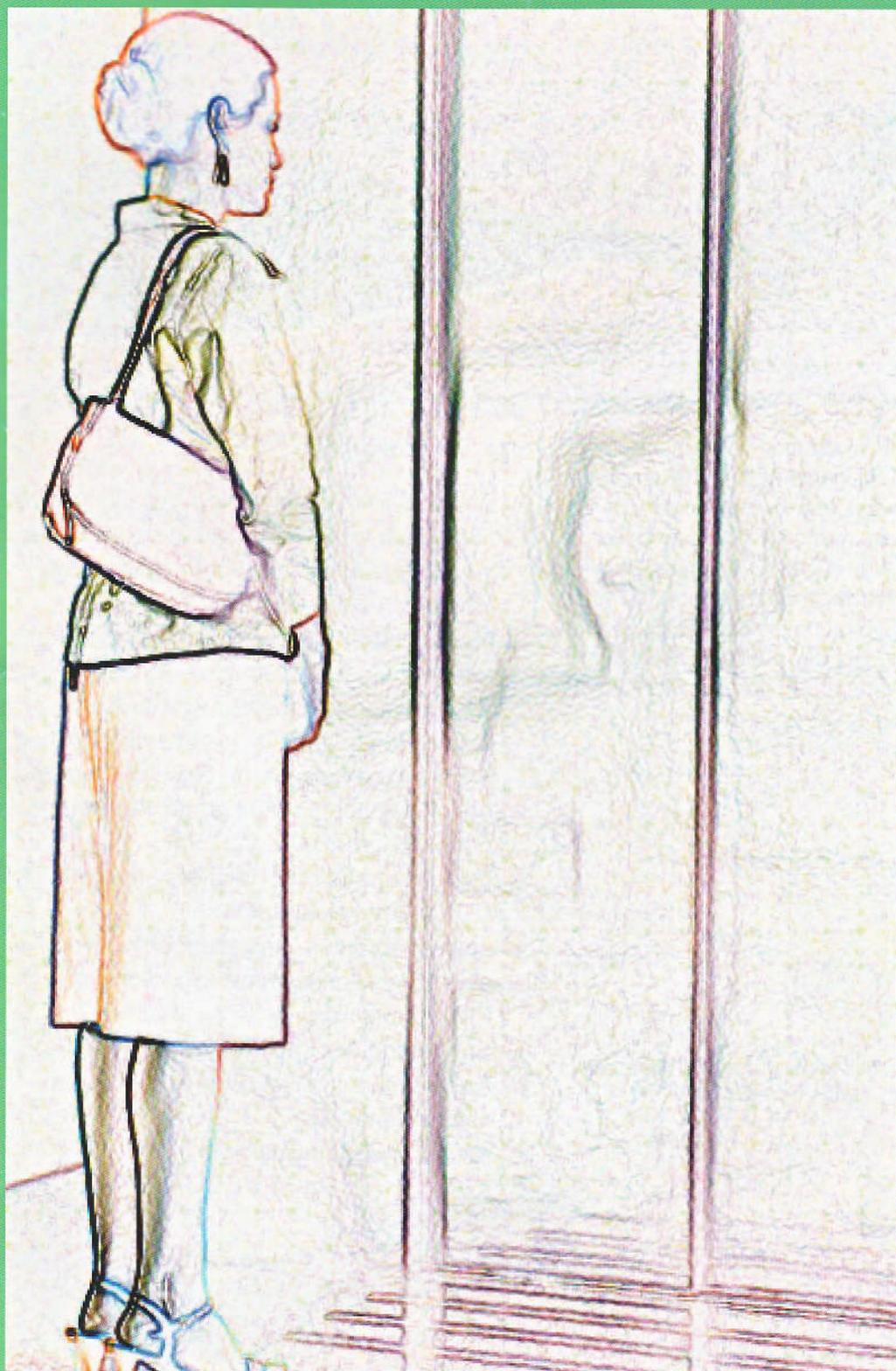


ÖSTERREICHISCHE PFLEGEZEITSCHRIFT

Zeitschrift des Österreichischen Gesundheits- und Krankenpflegeverbandes



65. Jahrgang
ISSN 2071-1042



Pflege & Barrieren



ÖSTERREICHISCHER
GESUNDHEITS- UND
KRANKENPFLEGE-
VERBAND

Erfolgreiche Pflegeteams bilden, entwickeln und stärken

Die Teamentwicklungsphasen bewusst gestalten

Von Herbert Gruner

Eine gelungene Teamarbeit ist heute im Gesundheitswesen im Allgemeinen sowie im Pflegebereich im Besonderen nicht mehr aus dem Alltag wegzudenken. Sie zählt zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren. Eine Vielzahl von Studien und Fachartikeln bestätigt immer wieder, dass Menschen, die in einem funktionierenden Team arbeiten, verantwortungsvoller, motivierter und kreativer sind. Sie erleben die Vorteile einer engen und vertrauensvollen Zusammenarbeit. Ob in Krankenhäusern, in Praxen, in ambulanten Einrichtungen, auf Stationen im Operationssaal oder in einzelnen Projekten – ein reibungsloser Ablauf und eine gute Teamarbeit sind von außerordentlich hohem Wert. Wir treffen dabei sowohl professionelle als auch inter- bzw. multiprofessionelle Teams an – Teams, die auf längere Dauer angelegt sind oder sich kurzfristig bilden (z.B. OP-Teams). Oft treffen wir in der Praxis jedoch auch auf Personenmehrheiten und Gruppen, die sich etikettenartig als Teams bezeichnen, jedoch in keiner Weise wie Teams agieren („Pseudo-Teams“). Echte Pflegeteams unterscheiden sich in ihrem Aufbau, in ihrer Struktur und in ihren Prozessen deutlich von (Arbeits-)Gruppen: Sie verfügen über professionelle Führungskräfte, die besonders die Wechselwirkun-

gen zwischen Leitung, informeller Führung und Rangdynamik in dynamischer Balance halten, die die wesentlichen Faktoren in den Teamentwicklungsphasen bewusst beachten, die stets Rahmenbedingungen für echte Mitarbeitermotivation schaffen, die die wesentlichen Problemfelder der Teamarbeit erkennen und gegebenenfalls umgehend konstruktiv bearbeiten und die sich dabei der überwiegenden Vorteile von Teamarbeit gegenüber reiner Einzelarbeit bewusst sind. In diesem Artikel soll ein Punkt davon herausgegriffen und näher ausgeführt werden, nämlich jener der entscheidenden Kriterien der einzelnen Teamentwicklungsphasen in Richtung eines Top-Teams (Abbildung 1).

Teamentwicklung – Phasen und Entwicklungsstufen

Erfolgreiche Teamarbeit in Gesundheitsorganisationen verlangt von einer Mehrzahl von Individualisten mit jeweils persönlichen Vorstellungen und Wünschen, möglichst schnell zu einem echten Team, unter Umständen sogar zu einem Top-Team mit gemeinsamer Zielrichtung zusammenzuwachsen.

Der Psychologe B.W. Tuckman hat im Jahre 1965 ein Modell entwickelt, das beschreibt, wie sich der gesamte Lebenszyklus eines Teams in ganz bestimmte Phasen untergliedern lässt (Tuckman, S 348–399). In den 1970er Jahren hat Tuckman seinen Ansatz um eine fünfte Phase erweitert, nämlich um die Adjourning-Phase, die im Fall der Fortsetzung des Teams häufig auch als

Transforming-Phase bezeichnet wird (Abbildung 2).

Für leitende Pflegekräfte ist es von besonderer Wichtigkeit, die einzelnen Entwicklungsphasen und deren spezielle Herausforderungen und Dynamiken zu verstehen, um im Führungsalltag dementsprechend gestalterisch tätig werden zu können.

Forming-Phase

Die Forming-Phase stellt den Anfangspunkt einer erfolgreichen Zusammenarbeit dar. In ihr beginnt der Prozess der Teambildung mit dem wechselseitigen Kennenlernen der einzelnen Personen. Eine Gruppe von Menschen begibt sich sozusagen auf den Weg zu einem Team. Das eigentliche Gruppenziel und der Platz jedes Einzelnen in der Gruppe sowie die Kommunikationsformen sind zu diesem Zeitpunkt zumeist noch unklar. Die Menschen beobachten einander zurückhaltend und wollen mehr über die anderen Personen in Erfahrung bringen.

Diese Phase ist daher bei den Personen geprägt von Unsicherheit, Befürchtungen, Ängsten, Orientierungslosigkeit, Zweifel, aber auch von Neugierde, Hoffnung, Euphorie und Zuversicht. Auch wenn in dieser Phase das einander Kennenlernen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht, sollte aus der Sicht der Leitung besonders beachtet werden, dass sich jede einzelne Person – zumeist unbewusst – folgende Kernfragen stellt: Möchte ich überhaupt zu diesen Menschen gehören? Werden sie mich aufnehmen und akzeptieren, so wie ich bin? Die verunsicherten Personen suchen somit nach Sicherheit bzw. nach irgendeiner Form von Führung, gleichgültig, ob sie aus der Gruppe oder aus dem Umfeld kommt.

Für das Gelingen dieser Entwicklungsphase kommt daher der Leitung (Pflegedienst-, Bereichs- oder Stationsleitung) ein hoher Stellenwert zu. In ihrer Verantwortung liegt es, das (vorläufige) Ziel, die Struktur bzw. die Richtung des Teams festzulegen bzw. mit den Gruppenmitgliedern zu definieren. Aufgrund der sich erst bildenden, zumeist noch sehr oberflächlich vorhandenen Beziehungsstrukturen des sich entwickelnden Teams ist eine besonders empathische, freundliche, gleichzeitig aber durchaus auch

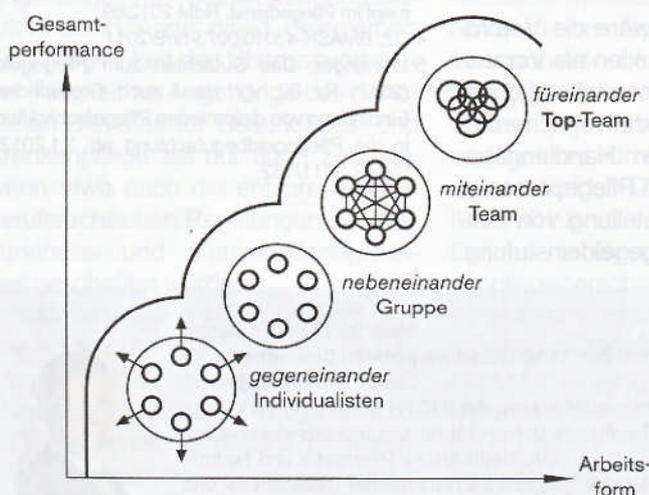


Abbildung 1: Haug, Chr., Erfolgreich im Team, S. 19

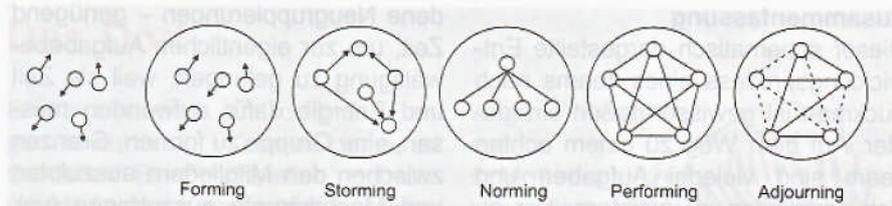


Abbildung 2: Teamwerdung nach Tuckman, 1996; nach Robbins, 2001, S. 268; siehe Kirchner S. 539

bestimmte Leitung für einen zügigen und reibungslosen Prozess des Kennenlernens und des ausreichenden Meinungs austausches sehr förderlich. Laut Kirchner findet diese Phase erst dann ihren Abschluss, wenn sich die Mitglieder der Gruppe tatsächlich als Gruppenmitglieder erleben (Kirchner, E., S. 537)

In der Forming-Phase wird eine aktuell häufig angeführte Herausforderung in Pflorgeteams deutlich: Die zum Teil hohe Mitarbeiterfluktuation, die steigende Anzahl von Aufgaben und der Schichtdienst machen es im Alltag oft schwer, dem ersten Informationsaustausch eine angemessene Zeit einzuräumen, was in der Folge häufig zu Problemen führen kann (Masemann, S./Messer, B., S.20).

Storming-Phase

Diese schwierige und zugleich wichtige zweite Phase ist besonders durch das Auftauchen von Konflikten bezüglich Machtfragen, Beziehungsthemen und Arbeitsweisen, aber auch durch die „Wahrnehmung einer Diskrepanz zwischen Hoffnung und Realität“ gekennzeichnet. Der in der Forming-Phase gewonnene „erste Eindruck“ von den anderen wird mehr und mehr der gegebenen Realität angepasst, gegebenenfalls revidiert, und die innere Machtaufteilung beginnt sich auszubilden. In dieser Entwicklungsphase versucht jedes Gruppenmitglied, vor allem die eigene Position bzw. den eigenen Rang im sozialen Gefüge zu etablieren. Gewohnte Führungspersönlichkeiten greifen die Leitung an, um die Führungsrolle zu klären, gewohnte Außenseiter suchen ihre Nische und gewohnte Teamarbeiter „krepeln die Hemdsärmel hoch“ und beginnen anzupacken. Diese Phase ist erst dann abgeschlossen, wenn eine klare Hierarchie entstanden und (vorerst) akzeptiert ist.

Versucht die Leitung bzw. das sich bildende Team, diese Differenzen zu übergehen, besteht die Gefahr, dass

die Gruppe nie über die Storming-Phase hinauswachsen kann.

In dieser Phase hat die Leitung daher eine besondere Verantwortung: Sie hat dafür zu sorgen, dass das Konfliktpotential bezüglich der Rangthematik nicht „unter den Tisch gekehrt“ wird, sondern dass sie Lösungsmöglichkeiten bezüglich der Konfliktbearbeitung vorschlägt bzw. dass sie diese moderiert. Dabei muss es die Leitung unter Umständen auch aushalten, dass sie selbst persönlich kritisiert wird. Jedenfalls sollte sich die Leitung der Tatsache bewusst sein, dass die Storming-Phase für den Teamentwicklungsprozess unumgänglich und ebenso notwendig ist. In dieser Phase sollte sie gerade in Konfliktsituationen einen guten Überblick bewahren sowie in ihrem Agieren mit gutem Beispiel vorangehen.

Norming-Phase

In der dritten Phase haben sich die Wogen nahezu ganz geglättet und die Gruppe ist in der Lage, sich auf gewisse Regeln, Werte und Normen bezüglich der Arbeitsweise, der Zusammenarbeit und des Umgangs miteinander zu einigen. Es wird nun festgelegt, wer welche Rolle einnimmt, wer welche Aufgabe übernimmt und wie die tatsächliche Arbeit gestaltet werden soll. Dabei werden Gedanken, Daten und Ideen offen ausgetauscht und gemeinsam bewertet. Die Entwicklung von Übereinstimmung, Vertrauen, Hilfsbereitschaft, Respekt sowie Selbstvertrauen und Zuversicht sind wesentliche Kennzeichen der dritten Phase. Das für ein Team so wichtige Wir-Gefühl stellt sich allmählich ein, die Gruppenkohäsion entsteht (Möller, S., S. 52). Der gesamte Umgang der Teammitglieder mit einander wird offener, die in der zweiten Phase häufig entstandene Unzufriedenheit nimmt ab. Die Gruppe lernt zusammenzuarbeiten, indem sie nun Meinungsverschiedenheiten und aufkeimende Konflikte sachlich austrägt, und sich auf diese Art und Weise allmählich

Selbstvertrauen und ein echter Zusammenhalt aufbaut. Beispielsweise werden dann bei den täglichen Morgen- bzw. Übergabegesprächen auf der Station wichtige Informationen nicht (mehr) bewusst zurückgehalten, sondern an die Kolleginnen und Kollegen bereitwillig weitergegeben. Dieser Prozessabschnitt ist dann beendet, wenn die Gruppenstruktur stabilisiert ist und Erwartungshaltungen bzw. Normen bezüglich der Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder entwickelt wurden.

Für die Leitung ist es in dieser Phase wichtig, dass sie auf die Einhaltung der gemeinsam erarbeiteten Spielregeln achtet und dass sie als Führungskraft dabei Begleitung, Unterstützung und Orientierung anbietet. Dank der zunehmenden Selbststeuerung der Gruppe kann sich die Leitung etwas mehr im Hintergrund halten und die Teammitglieder vermehrt aktiv in Planungs- bzw. Entscheidungsprozesse einbinden.

Performing-Phase

Die Gruppenmitglieder haben sich nun endgültig zu einem Team entwickelt. Interpersonell agieren die Teilnehmer jetzt durch tiefere, weniger oberflächliche Beziehungen und noch mehr Zuneigung als zuvor. Die Arbeitsweise ist eine gemeinsame, schöpferische und kreative geworden – sie ist von Offenheit, Flexibilität und Leistungsfähigkeit geprägt, der Umgang miteinander ist tolerant, solidarisch, hilfsbereit und kritisch-konstruktiv. Die Mitglieder des Teams identifizieren sich mit dem Team – es werden nun die gemeinsamen Ziele und Aufgaben nochmals überprüft, allenfalls adaptiert und umgehend wird mit deren Umsetzung begonnen. Das Team kennt die Stärken seiner Mitglieder und weiß diese zu nutzen sowie allfällige Schwächen zu kompensieren. Unterschiedliche Ideen und Ansichten kommen zwar immer wieder zum Vorschein, doch im Gegensatz zur Storming-Phase wird in diesen Fällen die Aufmerksamkeit auf einen konstruktiven Umgang in Richtung Zielerreichung gerichtet. Die Freude darüber, im Team mitarbeiten zu können, ist ein weiteres Kennzeichen dieser Phase. Das Team hat ein Selbst-Bewusstsein erlangt und ist stolz auf jede einzelne gelöste Aufgabe.

In dieser Phase sollte sich die Leitung ihrer Vorbildfunktion besonders

bewusst sein, sie kann sich dabei grundsätzlich noch etwas mehr „zurücknehmen“ und in gewisser Weise auf die Gesamteffektivität des Teams vertrauen. Beispielsweise führt sie in dieser Phase regelmäßig Team- bzw. Einzelgespräche mit ihren Teammitgliedern und hat dadurch stets den aktuellen Stand der Dinge im Blick. Weiters kann sie sich in dieser Phase noch verstärkter um die (Personal-) Entwicklung einzelner Teammitglieder kümmern und das Team auch selbstbewusst nach außen vertreten.

Adjourning-/Transforming-Phase

B.W. Tuckman hat im Jahre 1977 gemeinsam mit M.A. Jensen das ursprüngliche Modell um eine fünfte Phase erweitert (Tuckman, B./Jensen, M.A., S. 419–427). Sobald nämlich der Zweck des Teams erreicht ist bzw. wenn die zur Verfügung stehende Zeit abgelaufen ist, beginnt die Phase der Transformation oder die der Beendigung (Adjourning) – entweder kommt es zu einer Neudefinition des Zwecks bzw. der Teamstruktur oder es folgt das Ende des Teams. Da die Mitglieder durch die gemeinsamen und miteinander geteilten Erfahrungen oft ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt haben, ist es die natürliche Tendenz jedes Teams, das einen vollen Entwicklungszyklus (erfolgreich) durchlaufen hat, in irgendeiner Form zusammenbleiben zu wollen. Falls sich daher die Teammitglieder bei Beendigung dem notwendig gewordenen Schritt der Trennung bewusst entgegenstellen und diesen nicht vollziehen möchten, führt dies in der weiteren Folge bei den Betroffenen sehr oft zum Eindruck und Gefühl, dass etwas nicht vollendet bzw. fertiggestellt wurde. Das Team bleibt quasi in der Adjourning-Phase „hängen“ und ist somit auf einer tieferen gruppenpsychologischen Ebene nicht wirklich beendet.

Die zentrale Aufgabe für die Leitung ist es in dieser Phase, im Fall der Auflösung für eine klare Beendigung, eine profunde Bilanzierung, ein konstruktives Feedback sowie eine echte Wertschätzung der gemeinsamen Vergangenheit (Abschlussritual), im Fall der Fortsetzung zusätzlich für das professionelle Überführen in einen neuen Zyklus (Transformationsritual) zu sorgen.

Zusammenfassung

Dieser schematisch dargestellte Entwicklungsprozess eines Teams nach Tuckman ist gewissermaßen ein idealer. Auf dem Weg zu einem echten Team sind vielerlei Aufgaben und Schwierigkeiten zu meistern. Vor allem die effektive Bewältigung der Probleme aus dem sozialen Bereich dürfte entscheidend für den nachhaltig wirksamen Erfolg eines schlagkräftigen Teams sein.

Für Pflorgeteams, die nicht in die Adjourning-Phase getreten sind, weil beispielsweise das gelungene Projekt in gleicher Besetzung durch ein Folgeprojekt unmittelbar fortgesetzt wurde, beginnt über die Transforming-Phase das Durchlaufen der fünf Phasen erneut. Die Dauer der einzelnen Phasen kann dabei bei jedem Zyklus von ganz unterschiedlicher Länge sein.

Für die Pflegeführungskraft ist es besonders wichtig, die Kernfaktoren der einzelnen Entwicklungsphasen zu kennen und diese in der Steuerung zielorientiert zu beachten. In besonderer Weise sei darauf hingewiesen, dass Leitungen sehr gerne aus „zeitökonomischen“ Gründen die ersten drei Phasen überspringen und gleich mit der Performing-Phase beginnen wollen. Im Berufsalltag zeigt sich dann, dass die Gruppe extrem unruhig und primär mit sich beschäftigt ist, weil ihr die positive Bewältigung der davorliegenden Entwicklungsphasen fehlt. Dabei kommt es insbesondere in der Praxis häufig vor, dass ungeübte bzw. unerfahrene Führungskräfte die Storming-Phase zur Gänze „auslassen“ möchten, was der Teamentwicklung und der Zielerreichung besonders hinderlich entgegensteht, da die Konflikte bzw. Macht- und Positionskämpfe ständig weiterschwelen und somit ein gemeinsames zielorientiertes Agieren in der Folge nahezu unmöglich machen. Ebenso benötigen auch auf für kurze Dauer eingesetzte Gruppen – wie z.B. kurzfristige Qualitätszirkel oder im Fall der Job-Rotation entstan-

dene Neugruppierungen – genügend Zeit, um zur eigentlichen Aufgabebewältigung zu gelangen, weil sie Zeit und Energie dafür aufwenden müssen, eine Gruppe zu formen, Grenzen zwischen den Mitgliedern auszuloten und Machtkämpfe auszutragen (vgl. Kirchler, E., S. 538). Sollte ein Team in die Adjourning-Phase gekommen sein, werden seitens einer professionell agierenden Pflegeführungskraft in gleicher Weise wie in der Forming-Phase entsprechende Rituale gesetzt. War es zu Beginn der Teambildung beispielsweise ein „Start-up“-Meeting, an dem sämtliche Mitglieder teilgenommen haben, ist es im Fall der Transformation eine Veranstaltung zum „Feiern des gemeinsamen Erfolges mit anschließendem Neustart“ – im Fall des sich auflösenden Teams findet im Rahmen eines solchen Treffens anstelle des Neustartes ein bewusstes „voneinander Abschiednehmen“ statt.

In professionellen Teams, in denen Teambildung, -entwicklung und -stärkung von den Pflegeführungskräften bewusst initiiert, begleitet und gestaltet werden, ist fast immer das gleiche Grundprinzip deutlich erkennbar: „TEAM bedeutet für uns: Together Everyone Achieves More.“

Literatur

- Haug, Christoph, V.: Erfolgreich im Team. München: Beck-Verlag, 2003, 3. Aufl.
 Kirchler, E.: Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: UTB, 2011, 3. Aufl.
 Masemann, S./Messer, B.: 100 Tipps für Ihr Pflorgeteam. Hannover: Brigitte Kunz Verlag, 2010
 Möller, S.: Einfach ein gutes Team. Teambildung und -führung in Gesundheitsberufen. München: Springer-Verlag, 2010
 Robbins, S. P.: Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall, 2001 (Deutsche Übersetzung: Organisation der Unternehmung. München: Pearson Studium)
 Tuckman, B. W.: Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, Vol. 63: 384-399, 1965
 Tuckman, B. W./ Jensen, Mary Ann C.: „Stages of small group development revisited“. Group and Organizational Studies, 2, 419- 427, 1977

Dr. Gruner Herbert
 Geschäftsführender Gesellschafter der Gruner & Partner KG,
 konz. Unternehmens- sowie Lebens- und Sozialberater; Trainer, NLP- Lehrtrainer,
 Supervisor, systemischer Organisationsentwickler, Personalentwickler, Coach;
 langjähriger Lehrbeauftragter sowie Lehrveranstaltungsleiter im Gesundheitswesen an österreichischen Universitäten, Fachhochschulen und Akademien

