Teams effektiv führen

Als Leitung Teams erfolgreich, wirksam und zielorientiert führen – steuern oder intervenieren?

Referent:
Dr. Herbert Gruner

Ziele
Schärfen der persönlichen Wahrnehmung, bezogen auf Dynamiken, Strukturen und Prozesse in Gruppen und Teams. Erweiterung Ihres diesbezüglichen Know-hows und Erleben, welche Zusammenhänge bei der Steuerung bzw. Intervention in Gruppen/Teams bestehen und dieses Wissen in der täglichen Praxis nutzen.

Zielgruppe
Interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der NÖ Landeskliniken sowie der NÖ Landeskliniken-Holding Zentrale, deren (tägliche) Aufgabe es ist, Gruppen bzw. Teams erfolgreich zu führen.

Methoden
Trainerinput; Einzelarbeiten; Lernpartnerschaften und Gruppenarbeiten

Inhalt
- Was versteht man unter einem Team? Wodurch wird eine Gruppe zu einem Team?
- Was sind die Voraussetzungen für eine gelungene Gruppen-/Teamarbeit?
- Wodurch erfolgt die professionelle Steuerung von bzw. Intervention in Gruppen/Teams?
- Als Führungskraft charakteristische Strukturen und Prozesse von Gruppen kennen und nutzen
- Spezielle Themen von Gruppen bzw. Teams (wie z. B. Gruppengröße, homogen oder heterogen?)
- Gruppen und Leistung – was genau steigert die Leistungsfähigkeit einer Gruppe?
- Die besondere Bedeutung der Planungs- und Entscheidungsphase in Gruppen
- Vorteile teamorientierter Organisationsstrukturen
- Gruppen und Teams systemisch führen

Anzahl TeilnehmerInnen
max. 15 Personen

Maximal mögliche Kategorisierung
Kategorie B

Maximale Kosten
für SelbstzahlerInnen EUR 170,00 inkl. USt./Tag

Termin	Veranstaltungsort	Anmeldung
05./06. 10. 2015 (2-tägig) 09.00 – 17.00 Uhr	NÖ Landeskliniken-Holding Zentrale 3100 St. Pölten	Bildungsportal der NÖ Landeskliniken-Holding http://bildung.nk.lokal

Pflege Professionell

Das kostenfreie Online Fachmagazin für den Gesundheitsbereich Winter 2015

Univ.-Doz. Dr. Gerald Gatterer
Bedürfnisorientierte Betreuung von Menschen mit Demenz

Dr. Manfred Greslecher
Worte waren ursprünglich Zauber

Direktor Stefan Spycher
Der Schweizer Weg der Pflege

Zusammenhang von formeller Leitung, informeller Führung und Rangdynamik

Als Leitung das Wechselspiel der Kräfte, Spannungen und Dynamiken erfolgreich meistern

Eine gelungene Teamarbeit ist heute im Gesundheitswesen im Allgemeinen sowie im Pflegebereich im Besonderen nicht mehr aus dem Alltag wegzudenken. Eine gelungene Teamarbeit 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 nicht wie Teams agieren („Pseudo-Teams"). Was macht eine gelungene Teamarbeit im Pflegebereich aus, welche Rolle spielt dabei die/der Vorgesetzte, die Teamleitung, die Stationsleitung? Was kann jedes einzelne Teammitglied dazu beitragen? Welche wichtigen Kräfte, Spannungen und Dynamiken sind für eine gute Zusammenarbeit und somit für die Zielerreichung zu meistern?

Effektive Leitung und Führung im Pflege-Team

Professionelle Führungskräfte von Pflegeteams versuchen aus gruppendynamischer Sicht, zielorientiert die oft herausfordernden Wechselwirkungen zwischen Leitung, informeller Führung und Rangdynamik in dynamischer Balance zu halten.

Die Leitung (die formelle Führung)

Ein oft heikler Punkt bezüglich eines Teams und seiner Struktur ist die Frage nach der Leitung. Ein völlig autonomes Team gibt es gegenwärtig in der Praxis (noch) vergleichsweise selten. Sowohl Entstehung als auch Aufgabe des Teams werden initiiert und begleitet. Irgendeine Form der Dominanz herrscht immer vor, und irgendwo gibt es immer einen formal berufenen „Kapitän", der die Initiative ergreift. Die Frage nach der Leitung ist im Team deshalb so herausfordernd, da eine Leitung eigentlich kaum in die Struktur eines Team passt, ja scheinbar im Widerspruch zum Team-

gedanken zu stehen scheint. Dennoch ist ein Team ohne Leitung nicht nur wirtschaftlich betrachtet ein Risiko. Die Frage sollte daher nicht lauten: „Gibt es eine Leitung im Team?“ sondern „Wie lässt sich eine Leitung mit den Teamstrukturen verbinden und was muss sie leisten?“.

Das radikal-demokratische Modell, welches eine permanent wechselnde Leitung vorsieht, dürfte das seltenste Konzept der Praxis sein. Es verlangt von allen Teammitgliedern ein sehr höchstes Maß an Sozialkompetenz, Toleranz, Teamfähigkeit und Konfliktkompetenz.

Das Gegenteil davon wäre ein Team, welches einen Vorgesetzten - häufig von außen - zugewiesen bekommt. Diese Variante birgt das Risiko, dass das Team die Person in dieser Funktion schlichtweg ablehnt oder nicht als Führung anerkennt, wenn sie sich nicht bemüht, die Teamstrukturen und das Team mit seinen Eigenheiten und Arbeitsweisen als bestehendes anzunehmen. Zudem kann ein Vorgesetzter, der sich hierarchisch über dem Team ansiedelt und nicht dauerhaft mit dem Team zusammen arbeitet, nicht als Teammitglied, und somit nicht als integrierter Teil des Teams bezeichnet werden.

(C) Doc Rabe Media

Team-Leitung, unabhängig davon ob von außen kommend oder selbst aus dem Team stammend, funktioniert zumeist nur unter Berücksichtigung bestimmter Grundvoraussetzungen:

• alle Teammitglieder akzeptieren die Leitung als Leitung
• die Leitung ist im Team integriert und nimmt keine Sonderstellung bei der Aufgabenverteilung ein
• die vereinbarten Kommunikations- und Verhaltensregeln gelten selbstredend auch für die Leitung
• Entscheidungen und Vereinbarungen werden weiterhin vom ganzen Team getroffen
• die Leitung wurde unter anderem wegen besonderer sozialer Kompetenzen und einem „guten Händchen“ für gruppendynamische Prozesse ausgewählt
• die Teamleitung ist mehr „organisatorische Achse“ „als hierarchische Peitsche“
• das Interesse des Teamleiters ist die Effektivität und der Zusammenhalt des Teams, nicht jedoch persönliche Macht
• die Teamleitung ist sich der Rolle als Vorbild und motivierende Kraft für alle Mitglieder bewusst und vermag diesem Anspruch zu genügen
• Die Leitung eines Teams ist mit vielfältigen Aufgaben im sozialen und gruppendynamischen Bereich verbunden

Die wichtigsten dieser sozialen bzw. gruppendynamischen Aufgaben hat Vopel, einer der Pioniere moderner Didaktik, folgendermaßen zusammengefasst:

1. Die Teamleitung sorgt für Transparenz bezüglich zentraler Aufgaben, Strategien und Ziele. Sie ist für die Übersicht der genannten Bereiche im Team zuständig und sorgt dafür, dass diese nicht aus den Augen verloren werden. Dabei ist einerseits Geduld und innere Ruhe von großer Bedeutung, damit das Team sich selbständig entfalten kann, jedoch darf die Leitung nicht völlig im Team aufgehen, sondern muss als permanenter Beobachter eine zusätzliche Position einnehmen.

2. Die Leitung fördert Engagement und Zuversicht im Team. Durch positives Feedback und Motivationshilfen schafft sie ein positives Arbeitsklima und sorgt für die Identifikation aller Teammitglieder mit

3. Die Leitung sorgt dafür, dass sich alle Mitglieder ideal entfalten und ergänzen können. Sie gewährleistet, dass die Teammitglieder zwar besonders im Bereich ihrer Stärken und Kompetenzen wirken, jedoch durch Übernahme fremder oder neuer Aufgaben ständig dazulernen.

4. Der Teamleitung kümmert sich um die Außenkontakte des Teams. Sie hält Kontakt zu anderen Teams und der Organisationsleitung und sorgt so für Schutz und Aktualität des Teams.

5. Der Teamleitung sorgt für ideale Entfaltungsmöglichkeiten aller Teammitglieder. Sie versucht, die Führungsqualitäten und individuellen Qualitäten der Teammitglieder zu fördern und verzichtet auf überflüssige Autorität. Eine harmonische und ausgewogene Atmosphäre ist permanentes Ziel.

6. Die Teamleitung beteiligt sich an der täglichen Arbeit. Als Teil des Teams ist die Leitung an allen Aktivitäten des Teams gleichermaßen beteiligt wie alle anderen Mitglieder und übernimmt die gleichen Aufgaben. Teamleitung ist quasi „Management von innen“

7. Die Teamleitung bearbeitet grundsätzlich Konflikte, bevor sie aufkommen. Regelmäßige Teamsitzungen, Sozialmanagement und der generelle Überblick über die Stimmungen im Team gehören zu den wichtigsten Aufgabenbereichen der Teamleitung. Die Schwierigkeit besteht darin, zu initiieren ohne aufzudrängen, zu führen ohne zu leiten.

„Die besten Leitungen bzw. Führer in einem Pflegeteam sind diejenigen, die als Führer gar nicht bemerkt werden. Die nächstbesten Führer sind diejenigen, die von ihren Leuten geehrt und gepriesen werden. Die nächstbesten Führer werden gefürchtet und die nächstbesten Führer werden gehasst. Wenn die besten Leitungen bzw. Führer ihre Aufgabe erledigt haben, dann sagen die Leute: „Wir haben es selbst getan.“

Der informelle Führer

Der **informelle Gruppenführer** ist jenes Mitglied eines Teams, das die Gruppe sozial anführt. Im Gegensatz zum formellen Führer der Gruppe, der in einer Organisation als Gruppen-Leiter berufen und dafür mit Kompetenzen ausgestattet wird, gewinnt der informelle Führer seine Rolle aufgrund der gruppenspezifischen Rollenverteilung bzw. aufgrund seiner Persönlichkeit. (Er wird in der Sozialpsychologie bzw. in der Gruppendynamik häufig auch als **Gruppenstar** oder als **Gruppensprecher** bezeichnet).

Weil seine Meinungen die Einstellungen der übrigen Gruppenmitglieder stark beeinflussen, wird er zumeist als informeller Führer benannt. Die Verantwortlichen in einer Organisation wie Leitungen sollten u.a. den Weg über den informellen Führer wählen, um dadurch auf das Leistungsvermögen einer Gruppe positiv einwirken zu können.

Um den informellen Führer als „verlängerten Arm“ konstruktiv einsetzen zu können, muss diese Person der Leitung zuerst einmal bekannt sein. Wenn die Leitung die Gruppe bereits länger kennt, dann fällt es ihr meistens nicht schwer, den informellen Führer aus den Gegebenheiten und den Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder heraus zu erkennen. Kennt der Vorgesetzte die Gruppe überhaupt nicht oder nur oberflächlich, dann bietet sich der Weg über die soziometrische Methode des Soziogramms an. Auf Fragen wie z.B. „Mit wem möchten Sie zusammenarbeiten?“ oder „Wen würden Sie zu einer Party einladen?“ antworten die befragten Gruppenmitglieder und der Leiter wertet die Ergebnisse aus. Der informelle Führer ist derjenige, der von der Gruppe in den meisten bzw. zentralen Fragekategorien die meisten Stimmen erhält.

In vielen Teams existiert nur ein informeller Gruppenführer. In Einzelfällen können sich aber auch zwei Personen die Rolle des informellen Führers teilen. Dann besteht ein **Führungsdual**:

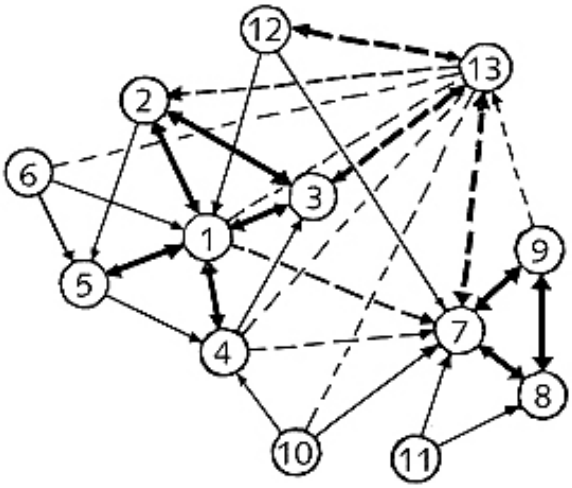
• Der **Tätigkeitsführer**, welcher sich intensiv für die Erreichung der vorgegebenen Leistungsziele einsetzt und alles dafür tut, damit alle Gruppenmitglieder zur Zielerreichung Beiträge bringen. Deshalb sollte ihn der Gruppenleiter als ›verlängerten Arm‹ einsetzen.

• Der **Beliebtheitsführer**, welcher überall gern gesehen ist und sich ebenfalls für die Gruppe engagiert. Er setzt sich vor allem für das Erreichen der Gruppenerhaltungsziele (z.B. Zusammenhalt) bzw. für das Erreichen der Individualziele (z.B. individuelle Zufriedenheit) ein. Er pflegt die Gruppenbeziehungen, hört gut zu und ermutigt die Kameraden.

Beide informelle Führer biedern sich nicht an und treten nicht als „Schleimer“ auf. Die Gruppe billigt dem informellen Führer seinen hohen Rang auf Grund der vom Team anerkannten Autorität zu.

Merkmale des informellen Führers

Ein informeller Führer hat die Fähigkeit, stärker als andere auf die von der Organisation gesetzten Leistungsziele positiv hinzuwirken, die Harmonie im Team zu fördern, Spannungen in der Gruppe auszugleichen, zu interner Kommunikation und verstärkter Meinungsbildung beizutragen. Außerdem bringt er die Bereitschaft mit, über die Wahrung der Gruppennormen zu wachen und ihre Einhaltung in der Gruppe sicherzustellen. Es ist für ihn typisch, dass er sich in der Gruppe engagiert. Informelle Führer haben eine vergleichsweise hohe soziale Kompetenz, hohes Selbstvertrauen bzw. stark ausgeprägte Extrovertiertheit. Sie pflegen zu allen Gruppenmitgliedern Kontakte, auch zu den Außenseitern der Gruppe. Sie zeigen in jeder Situation Hilfsbereitschaft und sind i.d.R. nicht auf formelle Führerschaft bedacht. Sie setzen sich intensiv für das Gruppenleben ein und wirken bei Konflikten in der Gruppe zumeist ausgleichend.



(Abbildung: Soziogramm (Beziehungsgeflecht, Höhn & Schlick, 1976, zitiert in Wellhöfer, P. Gruppendynamik und soziales Lernen, 2007)

Grundsätzlich werden in der Pflegeliteratur folgende fünf Beziehungsmuster zwischen Leiter und informellem Führer beschrieben (vgl. Leutzinger, Luterbacher, S.117):

1. Die Leitung (formale Vor¬gesetzte) und der informelle Führer (Meinungsbildner) sind in ein und derselben Person vereint, was allerdings nur in etwa 10- 15% aller Fälle vorkommen soll. Dies ist grundsätzlich der beste Fall.

2. Die Leitung und der informelle Führer verstehen sich gut. Die Gruppe „funktioniert“ auch gut.

3. Die Leitung fühlt sich in ihrer Position durch den informalen Führer bedroht, der informelle Führer ist ihr jedoch positiv eingestellt. Da der informelle Führer sich ihr gegenüber wohlwollend verhält, sollte der formale Vorgesetzte versuchen, dessen Rolle zu akzeptieren.

4. Die Leitung ist aufgrund ihrer positiven Einstellung dem informellen Führer gegenüber blind geworden ist und realisiert gar nicht, dass der informelle Führer die Gruppe gegen sie beeinflusst. Diese Situation kann für sie „gefährlich“ werden.

5. Die Leitung und der informelle Führer kommen nicht miteinander aus, wodurch die Dynamik der Gruppe nachhaltig negativ beeinflusst wird. In dieser Situation hilft häufig nur eine Vorgangsweise, dass nämlich entweder der formale Vorgesetzte oder der informelle Führer die Gruppe verlässt.

Inhaber der Alpha-Position (gemäß dem Rangdynamik-Modell)

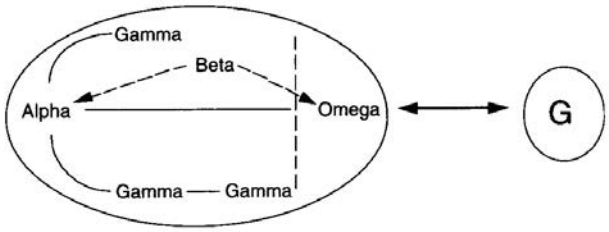
In den 50er Jahren entwickelte der Psychotherapeut, Psychoanalytiker und Psychiater Raoul Schindler zum noch besseren Verständnis von Dynamik in Gruppen ein Modell, nämlich das Rangdynamik-Modell, in dem es u.a. um den Inhaber der Alpha-Position in einer Gruppe geht, der wie der informelle Führer von der Leitung abweichen kann. Dieses anerkannte Modell lässt sich auch sehr gut auf den Krankenhaus- bzw. Pflegebereich anwenden.

Schindler beschreibt darin unterschiedliche psychodynamische Positionen (nicht soziologische – eine in der Praxis häufige Verwechslung), die von den einzelnen Gruppenmitgliedern einer Gruppe besetzt werden und mit deren Hilfe Handlungen und Interaktionen in der Gruppe besser beschrieben und verstanden werden können.

Die Rangdynamik von Schindler beschreibt innerhalb der Gruppe vier Positionen, nämlich Alpha, Beta und Omega sowie das der Gruppe gegenüberstehende „G“. Das „G“ steht für das „Gegenüber“ der Gruppe, in gruppenpsychoanalytischer Sichtweise auch für Gegner. Es ist die Position außerhalb der Gruppe, der ihre Initiative gilt, zu diesem Zeitpunkt ihr Ziel ausmacht und über die sich die Gruppe definiert. Dieses „G“ kann real (zum Beispiel: Erarbeitung neuer Pflegestandards, ...), eine abstrakte Figur (zum Beispiel: „die Patienten“, ...), eine Erwartung oder eine Vision/Idee/eine heraus-

fordernde Aufgabe sein. Die Positionen Alpha, Gamma und Omega sind in jeder Gruppe zu jeder Zeit besetzt, nicht zwingend, findet sich aber in Krankenhaus-Teams bzw. Pflegeteams die Beta-Position.

Diese Positionen sind zumeist unabhängig von Funktionen und eingenommenen Rollen. Weiter hat die Position Alpha in diesem Modell nichts mit den „Alpha-Tieren" in der Verhaltungsforschung oder der „Alpha-Persönlichkeit", mit der beispielsweise Herzinfarktrisikopatienten identifiziert werden, zu tun.



(Abbildung: die Soziodynamische Grundformel - modifizierte Darstellung in König, O./Schattenhofer, K.: Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg: Carl Auer Verlag, 2014, 7.Aufl.)

Die einzelnen Positionen des Rangdynamikmodells lassen sich folgender-maßen beschreiben:

• **Alpha** ist die Position des Initiativeträgers, dessen Anerkennung durch die Gruppenmitglieder (Gammas) eine gemeinsame Initiative in Richtung „G" ausgelöst hat.

• **Beta** ist die Position dessen/derer, die mitmachen und persönlich unabhängig bleiben, ohne sich mit Alpha zu identifizieren oder zu opponieren. Meist sind sie in einer sachlich-beratenden Funktion tätig. Durch ihre Unabhängigkeit sind sie aber für die Gruppe auch Alpha-geeignet und dadurch potenziell dessen Rivalen.

• **Gamma** ist die Position derer, die sich Alpha angeschlossen haben, sich mit seiner Initiative identifizieren und sie auch ausführen und/oder mittragen. Die Gammas stehen zu diesem Zeitpunkt in einer positiven emotionellen Abhängigkeit zu Alpha.

• **Omega** ist die Position des Zurückhaltenden, der sich nur oft widerwillig der Initiative anschließt. Sein Mitmachen ist sehr zögerlich und drückt damit die (immer vorhandene) Ambivalenz der Gruppe (also auch der Gammas) zu Alpha und dieser Initiative aus.

Die Positionen sind in funktionierenden Krankenhaus-/Pflege-Teams flexibel (dynamisch) und je nach Ziel bzw. Aufgabe von unterschiedlichen Personen besetzt. So ist es in Krankenhausabteilungen durchaus möglich, dass im Krankenhausbereich Initiativen von Turnusärzten, Assistenten oder Oberärzten ausgehen und getragen werden (Alpha) und die anderen Mitarbeiter, inklusive des Chefs, „mitarbeiten" (Gamma). Im Pflegeteam wären dies analog Initiativen der Pflegehelfer/innen, der Diplomierten Gesunden- und Krankenpfleger/innen inklusive der Stationsleitung, die in der Gamma-Position „mitarbeitet". Die Leitungsfunktion der Abteilung und damit die Letztverantwortung bleiben dadurch unverändert. Häufig ist in der Praxis die Leitung (formelle Führung) in der Beta-Funktion (als Berater/in) zu finden.

Zusammenhänge

Jede formelle Funktion kann prinzipiell aus jeder Rang-Position ausgeübt werden, doch gibt es soziale und thematische Zuordnungen. Die eingenommen Rollen erscheinen anders, je nachdem aus welcher Rang-Position (Alpha, Gamma, Beta, Omega) die entsprechenden Funktion ausgeübt wird. Die Leitungsfunktion erscheint zum Beispiel aus der Alpha-Position mitreißend, aus Beta funktionell, aus Omega aber despotisch und dem Team aufgezwungen.

In einem funktionierenden Team werden die Positionen je nach Thema oder aktuellen Stand der Gruppe „dynamisch" wechseln. Gruppen und Organisationen, in denen eine Person die Alpha-Position - unabhängig von der Funktion - quasi „gepachtet" hat, sind in ihrer Entwicklung und Dynamik eher gehemmt und erleben Stagnation oder Rückschritte.

Für die Gruppendynamik ist die Omega-Position besonders interessant. Sie ist meist schnell diagnostizierbar („der Außenseiter", „der Buhmann", usw.). Alpha ist hingegen nicht immer leicht zu identifizieren, da er manchmal leise im Hintergrund agiert. Er schafft dann die Unterstützung und Atmosphäre, dass die Gammas für das Ziel „G" arbeiten.

Die positive Auseinandersetzung mit dem Außenseiter (Omega)

Wenn sich eine Gruppe/ein Team mit ihrem Außenseiter offen und tolerant auseinandersetzt, so kann sie einiges für sich gewinnen:

• Auseinandersetzung bringt Diskussion und damit mehr Kontakt zwischen den Gruppenmitgliedern. Ist man sich dagegen allzu einig, so erübrigt sich das

Gespräch und die Intensität des Kontaktes nimmt ab.

• Gruppen, die lange bestehen, verlieren manchmal den nötigen Kontakt zur „Außenwelt“. Man ist unter sich, man hat ähnliche Neigungen, Ansichten und Überzeugungen. Man lebt in einer Ei¬genwelt. Die Auseinandersetzung mit dem Außenseiter kann für eine solche Gruppe ein Stück Realitätsanpassung bedeuten.

• Durch die Auseinandersetzung mit dem Außenseiter kann die Gruppe sich ihrer Normen, Werte und Ziele erst recht bewusst werden. Sie muss ihre Grundsichten überdenken, formulieren und vielleicht sogar verteidigen. Dadurch gewinnt sie an Lebendigkeit und Stärke.

Das Rangpositionsmodell kann von der Leitung in mehrfacher Weise genutzt werden, wie z.B.:

• Um zu erkennen, in welcher Rangposition sie sich als Leitung zum Betrachtungszeitpunkt befindet und demgemäß konstruktiv agieren kann.

• Wenn Sie selbst nicht die rangdynamische Alpha-Position einnimmt, dies nicht persönlich zu nehmen.

• Aus Ihrer jeweiligen rangdynamischen Position die übrigen Teammitglieder bei der Zielerreichung zu unterstützen.

• Die Auseinanderersetzung mit dem Omega konstruktiv gestalten und dessen Informationen für das Gelingen der Zielerreichung zu unterstützen.

Daher ist die oben ausgeführte soziometrische Methode mit der Rolle des informellen Führers „streng“ von der Rangdynamik zu unterscheiden. Soziometrische Gesichtspunkte bzw. Fragen können auch an ein willkürlich zusammen gesetztes Kollektiv gestellt werden, das nicht unbedingt einer Gruppe bzw. ein Team entsprechen muss. Das gemeinsame Ziel/das Gegenüber, findet in der Soziometrie keine Repräsentanz. Bei der Soziometrie steht die Erfahrung der sozialen Kontakte der Gruppenmitglieder untereinander im Mittelpunkt. Der nach der soziometrischen Befragung Beliebteste wird zwar häufig mit der rangdynamischen Alpha-Position gleichgesetzt sowie der Unbeliebteste in der Omega-Position gesehen. Das mag oft stimmen, muss aber aus genannten Gründen nicht so nicht sein.

Leitungen, die in der Praxis mit der Rangdynamik umgehen, haben immer wieder die Tendenz, die Rangpositionen (Alpha, Beta, Gamma, Omega und Gegenüber/Gegner) durch Rollen (Führer, Fachmann, Mittläufer, Prügelknabe, Feind) anschaulich zum machen. Dies ist gut verständlich, weil sie dadurch oft erst anschaulich werden. Es kann aber sein, dass sich die Funktion dieser Rollengestaltung mit den entsprechenden Rangpositionen treffen, es muss aber nicht sein. Die Rollengestaltung ist nicht ident mit der Rangposition. Die Funktionen wie z.B. die der Leitung bzw. Führung, die sich in der Rollengestaltung ausdrückt, kann im Grunde in jeder Rangposition eingenommen werden.

Praxis-Empfehlung:

Für eine Leitung im Pflegebereich ist es daher von sehr großer Bedeutung, den/die informellen Führer des Teams zu kennen und mit ihr/ihnen eine besonders gute Zusammenarbeit finden. Weiter ist es sehr vorteilhaft, die dem jeweiligen Ziel entsprechende eigene Rangposition zu kennen und demgemäß zu agieren. Im Falle, dass ein anderes Gruppenmitglied die Alpha-Position einnimmt, wäre es sinnvoll, dies nicht persönlich zu nehmen; im Gegenteil wäre es angezeigt, dieses Gruppenmitglied entsprechend - z.B. aus der Beta-Position - zu unterstützen.

Autor & Links

www.hpd-gruner.at

Dr. Herbert Gruner

Systemischer Organisations- und Teamentwickler, Personalentwickler & Coach,
Referent sowie langjähriger Lehrveranstaltungsleiter im Gesundheitswesen an österreichischen Universitäten, Fachhochschulen und Akademien,
Supervisor und Coach (Mitglied der Expertenpools für Supervision und Burnoutberatung der WKO).

Literaturverzeichnis

Antons, K.: Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken. Göttingen: Hogrefe, 2011, 9.Aufl.

Ardelt-Gattinger, E./ Lechner, H. / Schlögl, W. (Hrsg.): Gruppendynamik. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie (PSH 9 53), 1998.

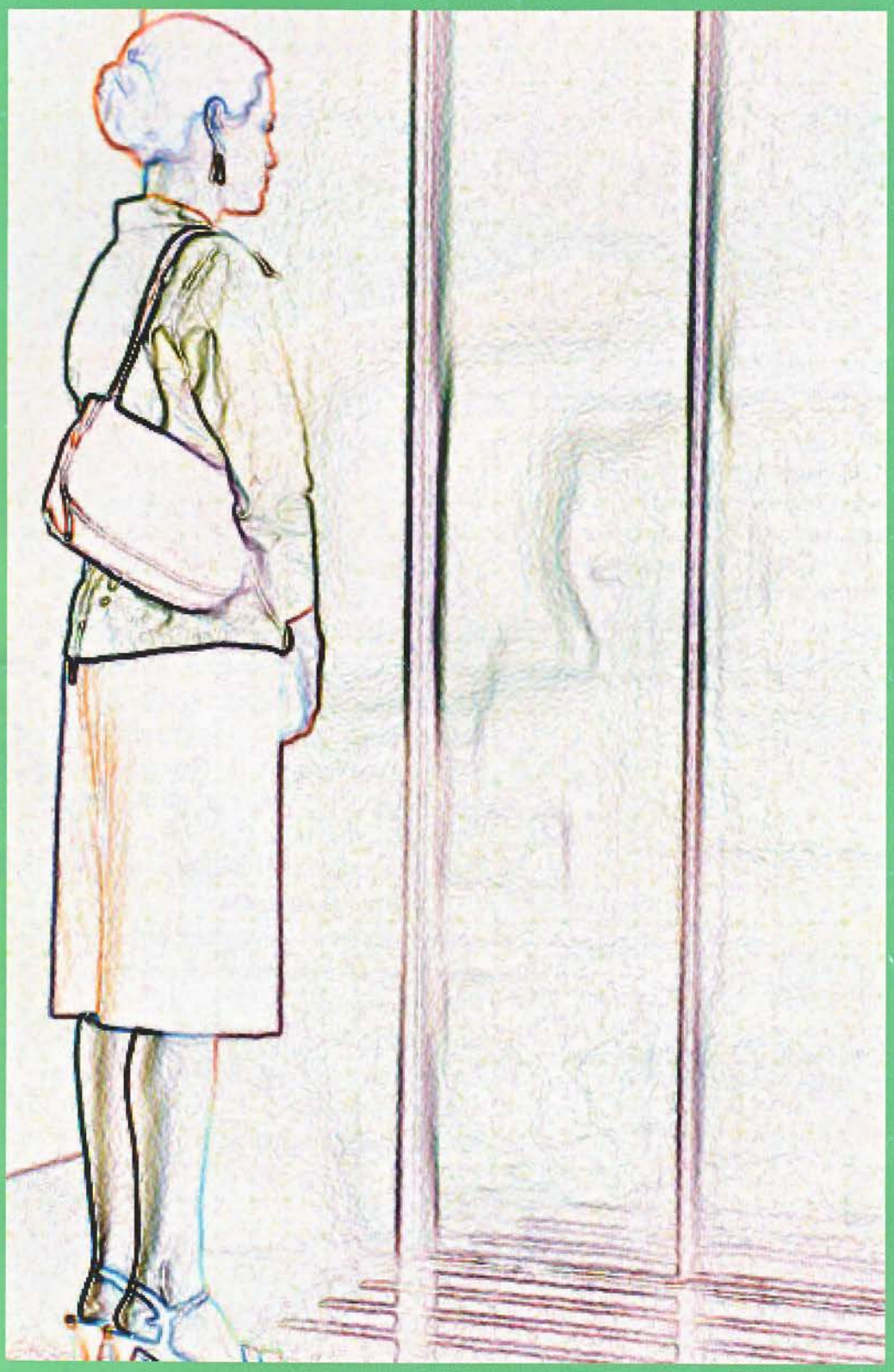
ÖSTERREICHISCHE PFLEGEZEITSCHRIFT

Zeitschrift des Österreichischen Gesundheits- und Krankenpflegeverbandes

NR. 10
2012

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 Wechselwirkungen 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).

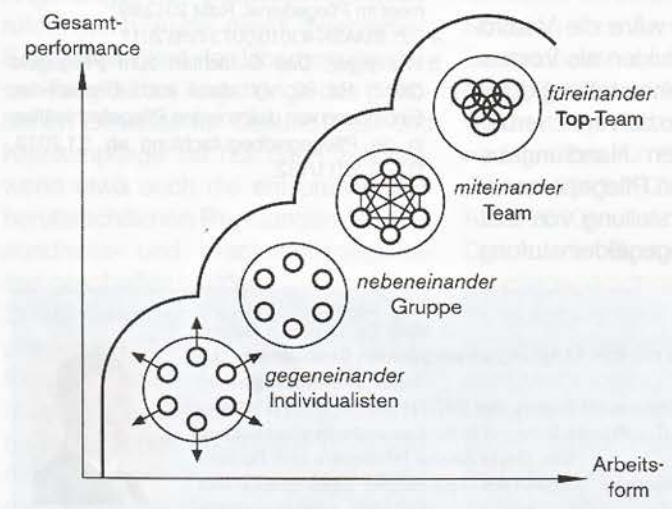


Abbildung 1: Haug, Chr., Erfolgreich im Team, S. 19

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

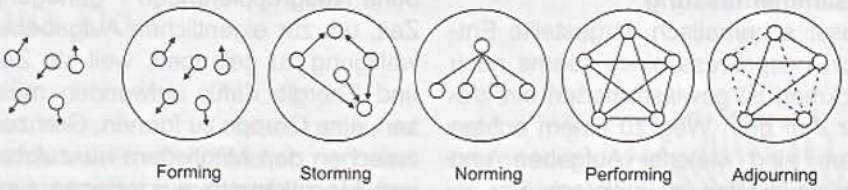


Abbildung 2: Teamwerdung nach Tuckman, 1996; nach Robbins, 2001, S. 268; siehe Kirchler S. 539

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

In der Forming-Phase wird eine aktuell häufig angeführte Herausforderung in Pflegeteams 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 „krempeln 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 Pflegeteams, die nicht in die Adjournig-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 entstandene 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: **T**ogether **E**veryone **A**chieves **M**ore."

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 Pflegeteam. 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