

Susanne Möller

# Einfach ein gute

Teambildung und -für  
in Gesundheitsberufe

Susanne Möller

**Einfach ein gutes Team – Teambildung und -führung  
in Gesundheitsberufen**

Top im Gesundheitsjob

Susanne Möller

# **Einfach ein gutes Team – Teambildung und -führung in Gesundheitsberufen**

Mit 8 Abbildungen

**Susanne Möller**

Mareisring 18

83620 Feldkirchen-Westerham

ISBN13 978-3-642-12672-7 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**Springer Medizin**

Springer-Verlag GmbH

ein Unternehmen von Springer Science+Business

[springer.de](http://springer.de)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Barbara Lengricht, Berlin

Projektmanagement: Ulrike Niesel, Heidelberg

Lektorat: Dr. Sirka Nitschmann, Werl-Westönnen

Zeichnungen: Claudia Styrsky, München

Layout und Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Satz: Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

SPIN: 80013208

Gedruckt auf säurefreiem Papier

22/2122 – 5 4 3 2 1 0

# Vorwort

---

Kompakt, praxisnah, lesbar und damit hilfreich, so sollte diese neue Reihe für Berufstätige an der Basis sein. Die Bücher »Top im Gesundheitsjob« sind untereinander vernetzt. Sehr gerne habe ich dafür diesen Titel »Einfach ein gutes Team« geschrieben.

Teamentwicklung, Führung und Kommunikation sind die zentralen Punkte, die in Seminaren und im Einzelcoaching mit Menschen aus Gesundheitsfachberufen immer wieder thematisiert werden. Mit dem vorliegenden Buch möchte ich Ihnen Anregungen geben, wie Teamarbeit funktionieren und jeder Einzelne mit seinem Verhalten zur Weiterentwicklung des Teams beitragen kann. Eine positive und wertschätzende Kommunikation und eine vertrauensvolle und achtsame Führung sind dafür unabdingbar. Lassen Sie sich von diesem Buch, einzelnen Passagen oder Sätzen inspirieren.

Ganz besonderer Dank gilt Frau Barbara Lengricht vom Springer-Verlag und Frau Sirka Nitschmann vom Lektorat.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und Mut zur Veränderung.

München im Juli 2010

Susanne Möller

# Über die Autorin

---



Susanne Möller ist Diplom-Psychologin mit den Schwerpunkten Arbeits- und Organisationspsychologie, Luft- und Raumfahrt-psychologie und Klinische Psychologie, Coach und NLP-Trainerin. Seit vielen Jahren ist sie im Bereich Personalauswahl und Teamtraining für internationale Fluggesellschaften und als Trainerin für Führungskräfte aus Gesundheitsfachberufen tätig.

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Teamarbeit im Gesundheitswesen</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Was ist ein Team</b>	<b>4</b>
2.1	Merkmale eines Teams	4
2.2	Abgrenzung des Teams gegenüber anderen	6
2.3	Was ist Teamarbeit	6
2.4	Optimale Teamgröße	7
<b>3</b>	<b>Teamalltag</b>	<b>8</b>
3.1	Wie und was nehmen wir wahr	8
3.2	Sprache im Team	11
3.3	Verhalten	26
3.4	Stress	29
3.5	Positives Denken	33
<b>4</b>	<b>Wie entwickelt sich ein Team</b>	<b>36</b>
4.1	Teamzusammenstellung	36
4.2	Phasen der Teamentwicklung	50
4.3	Was können Sie für die Teamentwicklung tun	59
4.4	Teamkultur	65
4.5	Was zeichnet uns als gutes Team aus	68
<b>5</b>	<b>Konflikte im Team</b>	<b>74</b>
5.1	Position & Macht	86
5.2	So kommunizieren Sie richtig	96
	<b>In aller Kürze</b>	<b>103</b>
	<b>Literatur</b>	<b>104</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>109</b>

# Kennen Sie das auch?

Sie kommen in ein neues Team und werden mit den Worten empfangen: »*Mal schauen, wie lange Sie es bei uns aushalten!*«. Unmissverständlich macht Ihnen die Teamleitung klar, dass hier alles nach ganz genauen Regeln abläuft, die sie vorgibt. Alle anderen Teammitglieder verhalten sich ruhig und agieren im Hintergrund. Eine persönliche Vorstellung findet nur kurz statt. Die Atmosphäre ist kalt und die Stimmung im Team angespannt. Sie fühlen sich vom ersten Augenblick an unwohl und deplatziert. Sie laufen den ganzen Tag mit (Einarbeitung), aber kein Teammitglied gibt wirklich Informationen heraus. Immer wieder wird betont, dass es wichtig sei »nur keine Fehler« zu machen. Diese ängstliche Grundstimmung überträgt sich auf Sie und in den nächsten Tagen gehen Sie eher gehemmt mit den Patienten um. Da es in diesem Team als Zeichen von Schwäche gewertet wird, trauen Sie sich nicht Fragen zu stellen. Ihre anfängliche Freude ein neues Team zu ergänzen ist schnell verfliegen, stattdessen erleben Sie es als stark belastend jeden Tag zur Arbeit zu fahren.

Sie haben ihren ersten Arbeitstag in einer neuen Facharztpraxis und werden vom Chef und allen Teammitgliedern freundlich empfangen. Sie werden durch die Praxis geführt und mit allen Räumlichkeiten vertraut gemacht. Auf dem Schrank für ihre persönlichen Sachen steht ihr Name und ein weißes Poloshirt, in der richtigen Größe, bestickt mit ihrem Namen liegt für Sie bereit. Spezielle, in dieser Praxis geläufigen Fachtermini und Abrechnungsziffern sind für Sie in einer Mappe zusammengestellt worden, damit Sie sich in Ruhe damit vertraut machen können. Sie werden ermuntert Fragen zu stellen und überall mit einbezogen. Mittags fragt man Sie freundlich, ob Sie mit zum gemeinsamen Mittagessen kommen möchten. Der erste Arbeitstag vergeht »wie im Flug« und Sie haben ein gutes Gefühl in diesem Team zu arbeiten. Der Umgangston im Team ist freundlich und höflich und das wirkt sich auch positiv auf die Patienten aus. Jede Woche findet eine kurze Teambesprechung statt. Mit Fehlern wird sehr offen umgegangen, in dem Sinne: »Was können wir alle daraus lernen und wie können wir es beim nächsten Mal besser machen.« Insgesamt macht es auch in den nächsten Wochen Spaß in diesem Team zu arbeiten.



# Teamarbeit im Gesundheitswesen

Nie wurde etwas Großartiges ohne Begeisterung gemacht.

(R. Emerson)

Teamarbeit ist im Gesundheitswesen nicht mehr wegzudenken. Ob im Operationssaal, in Praxen, ambulanten Einrichtungen oder im Krankenhaus auf einer Station – ein reibungsloser Ablauf und eine gute Teamarbeit sind von unschätzbarem Wert. Was macht eine gute Teamarbeit aus und was kann jeder persönlich dazu beitragen? Welche Rolle spielt dabei der Vorgesetzte, Teamleiter oder die Stationsleitung? Ziel dieses Buches ist es, praxisnah zu erklären, wie Teams funktionieren. Es zeigt wichtige Faktoren auf, die für eine gute Zusammenarbeit im Team förderlich sind. Modelle und Beispiele aus der Praxis unterstützen dies und zeigen neue Lösungen auf. Denn, wenn Sie immer das tun, was Sie bisher getan haben, werden Sie immer genau da landen, wo Sie gerade sind. Einige Situationen werden Sie sicherlich wiedererkennen.

Unsere eigenen Einstellungen und Haltungen sind maßgeblich dafür verantwortlich, ob Teamarbeit gelingt oder nicht. Besonders bedeutsam ist dabei unsere allgemeine Einstellung, unsere Haltung zu unserer täglichen Arbeit, denn, wenn ich im Operationssaal die Instrumente anreiche und von Mauritius träume, bin ich weder im Operationssaal, noch auf Mauritius.

Was kann jeder einzelne mit seiner Persönlichkeit dazu beitragen, dass Teamarbeit gelingt. Wie nehme ich Vorgesetzte, Kollegen und Patienten wahr, welche Sprachgewohnheiten habe ich (*»In der alten Praxis war alles besser.«*, *»Die Arbeit auf der neuen Station wird bestimmt spannend!«*) und wie kann das gesamte Team das Arbeitsklima positiv beeinflussen (*»Wir pflegen hier so, wie wir selbst später einmal gepflegt werden möchten.«*). Wie wird mit Konflikten im beruflichen Umfeld umgegangen? Wenn Sie sich die Zusammenhänge bewusst

machen, wie Konflikte entstehen und dass es in Bezug auf das Konfliktgeschehen bestimmte Gesetzmäßigkeiten gibt, können Sie sich in Zukunft entspannter und flexibler verhalten.

Als Teamleiter und ebenso als Teammitglied werden Sie in der täglichen Arbeit mit verschiedenen Problemstellungen konfrontiert. Probleme sind jedoch nicht das Problem, sondern die Art und Weise, wie die Leitung und das Team die Schwierigkeiten löst.

➤ **Gute Teamarbeit hängt nicht von der Fachkompetenz der einzelnen Teammitglieder und der Leitung ab, sondern vielmehr von den sozialen Fähigkeiten.**

Zu den für gute Teamarbeit wichtigen sozialen Fähigkeiten gehören u. a. Faktoren wie Aufmerksamkeit, Umgang mit Konflikten, Anerkennung, Respekt, Achtsamkeit, Vertrauen und insbesondere die Kommunikation.

Folgende Themen werden im Buch behandelt:

- ▶ Kap. 2 führt mit verschiedenen Begriffsbestimmungen in das Thema ein.
- ▶ Kap. 3 zeigt auf, welche Faktoren im (Berufs)alltag die Wahrnehmung – speziell die Personenwahrnehmung –, das Denken, die Sprache und das Verhalten beeinflussen können.
- In ▶ Kap. 4 werden Modelle der Teamentwicklung vorgestellt und die Besonderheiten in den verschiedenen Phasen der Teamentwicklung. Auch die Anforderungen an die Teammitglieder und die Leitung werden dargestellt.
- ▶ Kap. 5 behandelt Konflikte im Team und deren Lösungsmöglichkeiten. Problematisches Kommunikationsverhalten und Regeln für eine bessere Kommunikation und Interaktion im Team werden vorgestellt.

➤ **Jedes Teammitglied trägt dazu bei, dass Teamarbeit gelingt.**

# Was ist ein Team

Mit einer Hand lässt sich kein Knoten knüpfen. (aus der Mongolei)

Es gibt eine Reihe von Definitionen eines Teams, die nah beieinander liegen.

## Team

Als Team wird ein Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder zur Erreichung eines bestimmten Ziels bezeichnet.

Über folgende Hauptkriterien werden Teams definiert [39]:

- Ein Team hat mindestens zwei Mitglieder.
- Die Mitglieder tragen zur Erreichung der Teamziele mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und den daraus entstehenden gegenseitigen Abhängigkeiten bei.
- Das Team hat eine Teamidentität, die sich von den individuellen Identitäten der Mitglieder unterscheidet.
- Das Team hat Kommunikationspfade sowohl innerhalb des Teams als auch zur Außenwelt entwickelt.
- Die Struktur des Teams ist aufgaben- und zielorientiert beschrieben.
- Das Team überprüft periodisch seine Effizienz.

## 2.1 Merkmale eines Teams

---

Es gibt 8 Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit sich ein Team auch als solches fühlt [60].

### Kommunikation und Interaktion

Die Möglichkeit zur direkten Interaktion und Kommunikation muss bestehen, d. h. die Teammitglieder müssen sich sehen und miteinander sprechen können.

### **Persönliche Motivation**

In jeder Person wohnt eine Kraft, die nach höherer Leistung, Wachstum und persönlicher Erfüllung strebt. Diese Kraft ist zwar in den Menschen unterschiedlich stark vorhanden, aber jedes Individuum hat den Drang zu arbeiten und produktiv zu sein [10].

### **Aktivitäten**

Jedes Teammitglied braucht eine klare Aufgaben- oder Rollenzuweisung, um für sich einen Sinn im Team zu sehen.

### **Gefühle**

Die Teammitglieder müssen eine Gemeinsamkeit auch auf dem emotionalen Sektor haben, sonst wird es schwierig, sich als Team zu fühlen. Um aufkommende Schwierigkeiten zu meistern, ist ein positives Grundgefühl gegenüber den Teammitgliedern wichtig.

### **Verhältnis zur Umgebung**

Eine klare Absprache über das Verhältnis zu anderen Teams und zur Leitung festigt die Zusammengehörigkeit des Teams.

### **Akzeptanz**

Die gegenseitige Akzeptanz ermöglicht die Identifikation mit dem Team.

### **Gemeinsames Ziel**

Zu Beginn der Teambildung muss ein gemeinsames Ziel abgeklärt werden.

### **Aufgabenspezifische Kräfte**

Die Arbeitskraft der Teammitglieder kann sich nur dann auf die Aufgabe konzentrieren, wenn die Klarheit der Erwartungen, Ziele und Positionsanforderungen in Zusammenhang mit der Aufgabe stehen. Die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitglieder müssen zur spezifischen Aufgabe passen und die dafür bereitgestellten Werkzeuge hilfreich sind, die Aufgabe zu erfüllen.