

Top im Gesundheitsjob

Susanne Möller

Einfach ein gutes Team

Teambuilding und -führung
in Gesundheitsberufen

2. Auflage



Springer

Top im Gesundheitsjob

Susanne Möller

Einfach ein gutes Team – Teambildung und -führung in Gesundheitsberufen

2. Auflage

Mit 8 Abbildungen

 Springer

Susanne Möller

München

ISBN 978-3-662-50310-2 ISBN 978-3-662-50311-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-662-50311-9

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

Springer

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Cartoons: Claudia Styrsky, München

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © ioannis kounadeas/fotolia.com

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg

Vorwort zur 2. Auflage

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. Neben der fachlichen Qualifikation sind die soziale Kompetenz und das pädagogische und psychologische Fachwissen von enormer Wichtigkeit. Die Herausforderungen im Berufsalltag sind vielfältig und erfordern einen professionellen Umgang der Teammitgliedern untereinander (intra- und interdisziplinär), mit den Vorgesetzten, Patienten und Angehörigen. Kompetenzen, über die jedes einzelne Teammitglied verfügen sollte, sind Selbstständigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kritikfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Toleranz und Humor. Jeder Einzelne trägt zu einem gut funktionierenden Team bei.

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 Susanne Sobich vom Springer-Verlag und Frau Sirka Nitschmann vom Lektorat.

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

Susanne Möller

München im Mai 2016

Über die Autorin



Susanne Möller ist Diplom-Psychologin mit den Schwerpunkten Arbeits- und Organisationspsychologie, Luft- und Raumfahrtpsychologie 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

1	Der erste Tag im neuen Team	1
2	Teamarbeit im Gesundheitswesen	5
3	Was ist ein Team	9
3.1	Merkmale eines Teams	10
3.2	Abgrenzung des Teams gegenüber anderen	11
3.3	Was ist Teamarbeit	12
3.4	Optimale Teamgröße	14
4	Teamalltag	15
4.1	Wie und was nehmen wir wahr	15
4.1.1	Wahrnehmung von Personen	17
4.2	Sprache im Team	20
4.2.1	Sprache transportiert Inhalte	23
4.2.2	Kommunikationsmodell	25
4.2.3	Kommunikationsstile	27
4.2.4	Stimme	31
4.2.5	Körpersprache	33
4.3	Verhalten	44
4.4	Burnout	48
4.5	Stress	52
4.6	Positives Denken	58
5	Wie entwickelt sich ein Team	61
5.1	Teamzusammenstellung	62
5.1.1	Anforderung an die Teammitglieder	62
5.1.2	Allgemeine Arbeitsstile und Teamrollen	63
5.1.3	Anforderung an den Teamleiter	68
5.2	Phasen der Teamentwicklung	80
5.2.1	Phasenmodell nach Tuckman	80
5.2.2	Phasenmodell nach Garland, Jones & Kolodny	89
5.2.3	Sozialpsychologische Betrachtung	90

5.3	Was können Sie für die Teamentwicklung tun	90
5.3.1	Der erste Tag im neuen Team	92
5.4	Teamkultur	97
5.5	Was zeichnet uns als gutes Team aus	102
5.5.1	Mitarbeiter	105
6	Konflikte im Team	109
6.1	Konflikte	109
6.1.1	Konfliktherde	112
6.1.2	Konfliktanalyse	114
6.1.3	Konfliktlösung als Teamaufgabe	114
6.1.4	Konfliktgespräch	117
6.1.5	Verhaltensmuster bei Konflikten	123
6.2	Position & Macht	125
6.2.1	Bossing	127
6.2.2	Mobbing und Flaming	128
6.2.3	Neid	134
6.3	Störendes Teamverhalten	137
6.4	So kommunizieren Sie richtig	140
6.4.1	Kommunikationsstrukturen	140
6.4.2	Kommunikationsfallen	141
6.4.3	Beachten Sie Kommunikationsregeln	143
6.4.4	Verschiedene Fragetechniken	145
7	In aller Kürze	149
	Serviceteil	151
	Literatur	152
	Stichwortverzeichnis	159

Der erste Tag im neuen Team

S. Möller, *Einfach ein gutes Team – Teambildung und -führung in Gesundheitsberufen*,
DOI 10.1007/978-3-662-50311-9_1,
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

- » Die Dinge sind nicht so, wie sie sind. Sie sind immer das, was man aus ihnen macht (Mies van der Rohe)

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 verflogen, 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 Polo-shirt, 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.

Auf die Begrüßung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter muss großen Wert gelegt werden. Ein Mangel an Aufmerksamkeit und Integration kann dazu führen, dass neue Mitarbeiter schnell wieder die Klinik verlassen. Nach Ströker (2007) besteht die Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Wesentlichen aus zwei Komponenten, der

- fachlichen Integration und der
- sozialen Integration.

Die fachliche Integration hat zum Ziel, dem neuen Mitarbeiter die erforderlichen, fachspezifischen Kenntnisse zu vermitteln. Bei der sozialen Integration steht die Förderung der Systemzugehörigkeit (Team, Abteilung, Organisation) des

neuen Mitarbeiters im Fokus, mit einer entsprechenden Unterweisung in die formellen und informellen Regeln: Der neue Mitarbeiter soll sich schnellstmöglich in seine Rolle und seine Arbeitsumgebung zur beiderseitigen Zufriedenheit einfügen, seine Aufgaben erfolgreich bewältigen und sich mit seiner Rolle und dem Unternehmen identifizieren (Ströker, 2007, S.12). Ein strukturierter Einarbeitungsplan, Informationsmaterialien, ein fester Ansprechpartner (Pate) für die Anleitung auf der Station und die Stationsleitung (als wichtigste Bezugsperson) helfen dem neuen Mitarbeiter sich schnell einzuarbeiten, sich ins Team zu integrieren und Unsicherheiten abzubauen.

Wie wichtig ein guter Einstieg in das Team ist und wie sensibel diese erste Phase ist, konnte Tewes (2002) in ihrer Untersuchung nachweisen. Pflegende erinnern sich, auch nach 20 Jahren noch ganz genau an ihre Einstiegsituation. Eine junge Ärztin erinnert sich sogar noch an den ersten Satz, der zu ihr gesagt wurde: *»Das erste Jahr ist für jeden schrecklich, danach wird's besser, da muss jeder durch.«* Ein Gesundheits- und Krankenpfleger wurde an seinem ersten Arbeitstag auf der neuen Station mit den Worten begrüßt: *»Willkommen an der Front!«*. Worte machen Leute, interessant ist hier, wie der Arbeitsplatz von der Stationsleitung erlebt wird und dementsprechend beschrieben wird. Diesen Spruch kann der neue Kollege zum einen positiv auslegen: *»Die an der Front gekämpft haben, waren eine »eingeschweißte« Truppe, die sich aufeinander verlassen konnten!«* oder negativ: *»Auf dieser Station muss sich das Team durchkämpfen.«* Unser Gehirn merkt sich gut Situationen, die mit Emotionen oder Bildern verknüpft sind. Das Bild der »Front« bleibt im Kopf, die Worte verhallen.

Teamarbeit im Gesundheitswesen

S. Möller, *Einfach ein gutes Team – Teambildung und -führung in Gesundheitsberufen*,
DOI 10.1007/978-3-662-50311-9_2,
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

» 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 Authentizität, Aufmerksamkeit, Umgang mit Konflikten, Anerkennung, Respekt, Achtsamkeit, Vertrauen und insbesondere die Kommunikation.

Folgende Themen werden im Buch behandelt:

- ▶ Kap. 3 führt mit verschiedenen Begriffsbestimmungen in das Thema ein.
- ▶ Kap. 4 zeigt auf, welche Faktoren im (Berufs)alltag die Wahrnehmung – speziell die Personenwahrnehmung –, das Denken, die Sprache und das Verhalten beeinflussen können.

- In ▶ Kap. 5 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. 6 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

S. Möller, *Einfach ein gutes Team – Teambildung und -führung in Gesundheitsberufen*,
DOI 10.1007/978-3-662-50311-9_3,
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

» 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 (Mabey u. Caird, 1999):

- 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.

3.1 Merkmale eines Teams

Es gibt 8 Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit sich ein Team auch als solches fühlt (Rosini, 1996).

■ 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 (Buller, 1986).

■ 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.