



Susanne Möller

# Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege

*2. Auflage*

 Springer

## Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege

Susanne Möller

# **Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege**

2., aktualisierte Auflage

Mit 26 Abbildungen

 Springer

**Susanne Möller**  
Feldkirchen-Westerham  
Deutschland

ISBN 978-3-662-50287-7      ISBN 978-3-662-50288-4 (ebook)  
DOI 10.1007/978-3-662-50288-4

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 2013, 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.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Fotonachweis Umschlag: © Fotolia/Jürgen Priewe

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg

### Widmung

Tu was du kannst, mit dem, was du hast, und dort, wo du bist. (F.D. Roosevelt)

Für Marvin, Louisa, Julia, Paulina und Katharina

## Vorwort zur 2. Auflage

---

### ■ Die Situation im Gesundheits- und Pflegebereich

Durch Strukturveränderungen im Gesundheitswesen zeichnet sich in den letzten Jahren ein Wandel ab. Die Rationalisierungsvorgaben sorgen dafür, dass die Abläufe im Krankenhaus stärker unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten gesehen und strukturiert werden müssen. Der Kostendruck nimmt zu, die Patienten müssen schneller, effizienter und kostengünstiger behandelt werden.

Eine neue Situation zeigt sich bei der Besetzung offener Stellen. Krankenhäuser stehen heute im harten Wettbewerb um qualifiziertes Pflegepersonal. Im Einzelnen gemeint ist dabei das Problem der Abwanderung von Gesundheits- und Krankenpflegern, speziell in die Schweiz (höheres Ansehen des Berufs, bessere Arbeitsbedingungen), oder Abwerbung durch andere Krankenhäuser mit besseren Bedingungen. Der gleiche Prozess ist derzeit bei Assistenzärzten zu beobachten. Sie können sich heute zwischen vielen Kliniken, die um sie werben, frei entscheiden.

Die Arbeitsschwerpunkte der Pflegekräfte haben sich also wie folgt verändert:

- kürzere Verweildauer der Patienten,
- zunehmend ältere Patienten,
- mehr Patienten müssen in weniger Zeit versorgt werden,
- Pflegedokumentation, digitales Datenmanagement,
- Einführung neuer Computersysteme,
- High-tech-Medizin,
- personelle Umstrukturierungen,
- Fach- und Führungskräftemangel im Gesundheitswesen sowie
- wachsende Internationalisierung.

Weitere Themen sind:

- Interkultureller Führung und Zusammenarbeit
- Gesellschaftliche Fragestellungen, wie etwa Vielfalt und Migration
- Die Sicherung der Pflege von älteren Menschen mit und ohne Migrationshintergrund
- Die Versorgung von Menschen mit Demenz
- Die Versorgung von Flüchtlingen
- Die Ablösung der bisherigen Ausbildungsgänge der Gesundheits- und Krankenpflege (GKP), der Gesundheits- und Kinderkrankenpflege (GKKP) und der Altenpflege (AP) durch das Pflegeberufereformgesetz (PfbRefG)

Diese Veränderungen im Klinikalltag stellen die Führungsebene vor die Herausforderung sich neu ausrichten zu müssen. Dazu gehören u. a. die Einführung neuer Pflegekonzepte oder neuer Arbeitszeitmodelle, die einen direkten Einfluss auf die Mitarbeiter haben. Bei jedem Wechsel eines Pflegesystems ändert sich auch der Fokus von Führung und damit die Anforderungen an die pflegerischen Führungskräfte (z. B. die Einführung von Primary Nursing). Den Themen Mitarbeiterführung und Motivation kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu.

Einer der Schwerpunkte ist dabei die Aufgabe den Mitarbeitern der mittleren Führungsebene zusätzlich Orientierung und Unterstützung zu geben. Ebenso ist darauf zu achten, dass evtl. Unsicherheiten abgebaut werden. Beide Maßnahmen sollten durch geeignete Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zielgerichtet umgesetzt werden.

#### ■ Die Situation der mittleren Führungsebene

Das Angebot eine Führungsaufgabe zu übernehmen kommt teilweise überraschend und dadurch mitunter früher als es sich die jeweilige Person selbst zugetraut hätte.

Marita Gruber (stellvertretende Stationsleitung): »Eigentlich wollte ich erst in zwei Jahren die Stationsleitung übernehmen, jetzt bin ich da so »reingerutscht«, weil unsere Leitung früher in Pension gegangen ist. Ich habe Angst in meiner neuen Position als Stationsleitung zu versagen.«

Gerade im Pflegebereich kommt es bedingt durch den Personalnotstand und die Mitarbeiterfluktuation häufig dazu, dass Mitarbeiter schneller in eine Leitungsposition wechseln können.

Anna-Lena Baumeister (neue Stationsleitung): »Mir obliegen Personalführungsaufgaben, auf die ich gar nicht oder unzureichend vorbereitet bin. Diese neue Aufgabe ist für mich ein Sprung ins kalte Wasser.«

Die Verantwortung der Stationsleitung stellt eine zentrale Rolle dar, denn sie hat mit allen Gruppen in der Klinik Kontakt. Dazu gehören die Patienten, die Angehörigen, unterstelltes Pflegepersonal, vorgesetzte Pflegedienstleitungen, Ärzte, externe Firmen und Mitarbeiter in der Verwaltung. Neu in dieser Position sind das Delegieren von Aufgaben und die Funktion einer Schaltstelle zwischen den einzelnen Berufsgruppen.

Besondere Aufmerksamkeit ist der anspruchsvollen Stellung der Stationsleitung zu widmen. Sie ist

- Vorgesetzte dem Team gegenüber (mittleres Management),
- weiterhin Teammitglied (als Mitarbeiter eingebunden in die Patientenversorgung) und
- Untergebene der Klinikleitung (oberes Management).

Eine Stationsleitung leistet also Führungsarbeit, trägt Organisationsverantwortung, ist administrativ tätig und leistet ebenso operative Tätigkeit eingebunden in der Pflege.

Die Stationsleitung kennt sowohl die Belange und Anforderungen des oberen Managements (Krankenhausdirektion, Pflegedienstleitung) als auch die der Mitarbeiter. Um die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit als Stationsleitung zu erlangen, ist aber das Erarbeiten einer eigenen, spezifischen Führungskompetenz unabdingbar.

Sie muss verschiedene Perspektiven und Standpunkte einnehmen bzw. prüfen und daraus eine eigene Position entwickeln können.

#### ■ Anforderungen an eine Stationsleitung oder Wohnbereichsleitung

Außer der vorhandenen Fachkompetenz stellen sich relativ häufig die Fragen: Welches »Handwerkzeug« brauche ich als Leitung und wie kann ich meinen »Werkzeugkoffer« erweitern.

Was brauche ich um flexibel auf unterschiedliche Situationen, Menschen, Konflikte oder Probleme zu reagieren.

Dieses Buch wird Ihnen helfen, sich den neuen Herausforderungen, wie

- Mitarbeiterführung,
- Mitarbeitermotivation,
- Teammanagement,
- professionell Kommunikation gestalten,
- Konfliktmanagement (Eskalation, Deeskalation),
- Mitarbeitergespräche führen (z. B. Zielvereinbarungen, Probleme besprechen) oder
- Methodenkompetenz (Mediation, Moderation, Visualisierungstechniken)

zu stellen und sie erfolgreich zu bewältigen.

Die Berufserfahrung, die fachliche Kompetenz und die Routine, die über Jahre aufgebaut wurden sind vorhanden, ebenso die soziale Komponenten wie Sensibilität, Hilfsbereitschaft, Fürsorge, als Voraussetzung für diesen Sozialberuf. Doch wie sieht es damit aus, ein Team zu führen und zusätzlich viele organisatorische Dinge zu bewältigen. Von ihnen als Führungskraft wird erwartet, dass Sie von der ersten Minute an gut »performen«. Doch diese neue Position stellt sich für Sie um ein vielfaches komplexer dar als erwartet. Sie tragen die Verantwortung (Verantwortung, in dem Wort steckt das Wort Antwort) für ihr Team, für eine Station, einen Funktionsbereich, eine Wohngruppe oder ein ambulantes Pflegeteam.

Für eine Leitungsaufgabe müssen Sie in erster Linie ein guter »Handwerker« sein, denn selbst das beste Werkzeug nützt nichts, wenn der Handwerker nicht gelernt hat damit umzugehen. Vielleicht verfügt Ihr Werkzeugkoffer heute nur über einige wenige allgemeine Instrumente. Nach intensivem Studium dieses Buches zusammen mit Ihrer praktischen Tätigkeit als Führungskraft werden Sie feststellen, dass Sie die Herausforderungen, denen Sie sich zu stellen haben, leichter und erfolgreicher bewältigen als heute.

Je länger Sie Ihre neue Tätigkeit ausüben, je mehr es Ihnen gelingt die hier vermittelten Techniken und Instrumentarien für sich persönlich einzusetzen und wenn Sie die Bereitschaft mitbringen sich weiter fortzubilden, dann werden Sie feststellen, dass Sie die Anforderungen an eine Führungskraft besser erfüllen. Ebenso werden Sie die vermehrte Wertschätzung Ihrer Vorgesetzten und Kollegen erfahren. Insgesamt betrachtet werden Sie die erforderliche Sicherheit in Ihrer neuen Funktion erlangen. Sie werden feststellen, dass Sie zukünftige Aufgaben souverän bewältigen und ihre Begeisterung für die neue Position als Stationsleitung steigern.

Ich hoffe, dass Ihnen dieses Buch bei Ihrer neuen Führungsaufgabe hilft, neue Denkipulse gibt und selbstverständlich auch Freude beim Lesen bereitet.

Ganz besonderer Dank gilt Frau Susanne Sobich vom Springer-Verlag und Frau Sirka Nitschmann vom Lektorat. Ein spezieller Dank geht an alle Insider, die mir auch nach Dienstschluss für Gespräche zur Verfügung standen und an Herrn Klaus Pröpper für seine besondere Unterstützung.

**Susanne Möller**

München, Mai 2016



# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Teamführung im Gesundheitswesen</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Was ist ein Team</b> .....	5
2.1	Merkmale eines Teams .....	6
2.2	Abgrenzung des Teams gegenüber anderen .....	6
2.3	Teamarbeit .....	7
2.4	Optimale Teamgröße .....	8
	Literatur.....	8
<b>3</b>	<b>Wie entwickelt sich ein Team</b> .....	9
3.1	Teamzusammenstellung .....	10
3.2	Phasen der Teamentwicklung .....	13
	Literatur.....	18
<b>4</b>	<b>Teamalltag</b> .....	19
4.1	Wahrnehmung im Team .....	20
4.2	Sprache im Team .....	22
4.3	Sprache transportiert Inhalte.....	26
4.4	Kommunikation.....	30
4.5	Verhalten .....	40
4.6	Burnout .....	42
4.7	Positives Denken .....	45
	Literatur.....	55
<b>5</b>	<b>Umgang mit Stress</b> .....	57
5.1	Stress auf Station.....	58
5.2	Was ist Stress.....	59
5.3	Stress in der Pflege.....	61
5.4	Was können Kliniken und Unternehmen für ihre Mitarbeiter tun? .....	64
5.5	Was kann ich tun? .....	69
	Literatur.....	72
<b>6</b>	<b>Anforderungen an Teamleitende</b> .....	75
6.1	Kernkompetenzen .....	76
6.2	Fairness im Führungsstil.....	82
6.3	Soziale Kompetenz.....	86
6.4	Vertrauen und Respekt.....	90
6.5	Entwicklung von Führungskompetenz .....	96
	Literatur.....	101
<b>7</b>	<b>Umgang im Team</b> .....	103
7.1	Umgang mit Fehlern .....	104
7.2	Umgang mit Stärken und Schwächen der Mitarbeiter .....	104
7.3	Humor .....	106

7.4	<b>Theorien und Modelle menschlichen Verhaltens</b> .....	107
7.5	<b>Klärung von Erwartungshaltungen</b> .....	110
7.6	<b>Vorbild sein</b> .....	111
7.7	<b>Entscheidungen treffen</b> .....	112
	<b>Literatur</b> .....	114
<b>8</b>	<b>Teamentwicklung</b> .....	115
8.1	<b>Was können Sie für die Teamentwicklung tun</b> .....	116
8.2	<b>Teamtraining</b> .....	123
8.3	<b>Teamkultur</b> .....	125
8.4	<b>Was zeichnet ein gutes Team aus</b> .....	128
	<b>Literatur</b> .....	132
<b>9</b>	<b>Lob, Anerkennung, Motivation</b> .....	135
9.1	<b>Anerkennung</b> .....	136
9.2	<b>Loben, aber richtig</b> .....	137
9.3	<b>Motivation</b> .....	139
9.4	<b>Wie unterstütze bzw. motiviere ich Mitarbeiter?</b> .....	143
9.5	<b>Wie kann man herausfinden, was andere Menschen motiviert?</b> .....	144
	<b>Literatur</b> .....	145
<b>10</b>	<b>Gespräche</b> .....	147
10.1	<b>Mitarbeitergespräch</b> .....	148
10.2	<b>Das Beurteilungs- und Fördergespräch</b> .....	149
10.3	<b>Führen von Einstellungsinterviews</b> .....	153
	<b>Literatur</b> .....	157
<b>11</b>	<b>Konflikte im Team</b> .....	159
11.1	<b>Erste Anzeichen von Konflikten</b> .....	160
11.2	<b>Konfliktformen</b> .....	162
11.3	<b>Konfliktlösung als Teamaufgabe</b> .....	165
11.4	<b>Wie können sich Konflikte entwickeln</b> .....	174
	<b>Literatur</b> .....	178
<b>12</b>	<b>Herausforderungen im Team</b> .....	179
12.1	<b>Position und Macht</b> .....	180
12.2	<b>Neid</b> .....	184
12.3	<b>Schwierige Mitarbeiter - Störendes Teamverhalten</b> .....	185
12.4	<b>Störfaktoren in der Kommunikation</b> .....	190
12.5	<b>Hilfreiche Kommunikations- und Moderationstechniken</b> .....	193
	<b>Literatur</b> .....	200
<b>13</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	203
	<b>Serviceteil</b> .....	205
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	206

# Teamführung im Gesundheitswesen

» Nie wurde etwas Großartiges ohne Begeisterung gemacht. (R. Emerson) «

Teamführung und Teamarbeit sind 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 eine gute Teamführung gelingen kann und wie Teams funktionieren. Es zeigt wichtige Faktoren auf, die für eine gute Führung und 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 Teamführung und 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 verschie-

denen Problemstellungen konfrontiert. Probleme sind jedoch nicht das Problem, sondern die Art und Weise, wie die Stationsleitung und das Team die Schwierigkeiten löst.

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

Zu den für gute Führung und 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. 2** und ▶ **Kap. 3** führen mit verschiedenen Begriffsbestimmungen in das Thema ein.
- ▶ **Kap. 4** bis ▶ **Kap. 7** zeigen auf, welche Faktoren im (Berufs)alltag die Wahrnehmung – speziell die Personenwahrnehmung –, das Denken, die Sprache und das Verhalten beeinflussen können. Welchen Einfluss hat das Kommunikationsverhalten der Stationsleitung auf das Team und das Führen von (Mitarbeiter)gesprächen? Was sind Verhaltensmuster? Wie können Sie mit Burnout und Stress umgehen. Wie beeinflussen positives Denken und die Veränderung der Sprachgewohnheiten das Führungs- und Teamverhalten? Auch die Anforderungen an die Teammitglieder und die Leitung werden dargestellt.
- In ▶ **Kap. 8** werden Modelle der Teamentwicklung vorgestellt und die Besonderheiten in den verschiedenen Phasen der Teamentwicklung.
- ▶ **Kap. 9** befasst sich mit dem Einfluss von Anerkennung, Lob und Wertschätzung auf die Mitarbeiter? Was ist Motivation? Kann eine Führungskraft Mitarbeiter überhaupt motivieren? Wie treffen Menschen Entscheidungen? Gespräche, deren Vorbereitung und Durchführung sind das Thema von ▶ **Kap. 10**.
- ▶ **Kap. 11** und **12** behandeln Konflikte im Team und deren Lösungsmöglichkeiten. Problematisches Kommunikationsverhalten und Regeln für eine bessere Kommunikation und Interaktion im Team werden vorgestellt. Den Umgang mit »störenden Teamverhalten«. Die

Anwendung von Moderations- und Visualisierungstechniken.

- **Die Stationsleitung trägt maßgeblich mit ihrem Führungsverhalten dazu bei, dass Teamarbeit gelingt, ebenso jedes einzelne Teammitglied mit seinem Verhalten in der Gruppe.**

# Was ist ein Team

- 2.1 Merkmale eines Teams – 6
  - 2.2 Abgrenzung des Teams gegenüber anderen – 6
  - 2.3 Teamarbeit – 7
  - 2.4 Optimale Teamgröße – 8
- Literatur – 8

» 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, 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.

## 2.1 Merkmale eines Teams

Es gibt acht 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.

### ■ 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 sein, die Aufgabe zu erfüllen.

## 2.2 Abgrenzung des Teams gegenüber anderen

### Gruppe

Mehrzahl von Personen in direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne bei Rollendifferenzierung und gemeinsamen Normen, verbunden durch ein Wir-Gefühl (Rosenstiel v., 1992).

Auch für alle anderen Definitionen gilt nach Rosenstiel, dass die Möglichkeit direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne hinweg unabdingbarer Bestandteil bleiben muss, da sich nur unter dieser Bedingung »ein spezifisch von der Gruppe gefärbtes Erleben und Verhalten« entwickeln kann (Rosenstil v., 1992).

#### ■ Das Team als spezielle Form der Gruppe

Bei einem Team handelt es sich um eine Gruppe, deren Mitglieder in einer funktionalen Arbeitsbeziehung stehen. Sie haben eine gemeinsame Aufgabe zu lösen, die meist, allerdings nicht immer, von außen vorgegeben ist. Im Sinne dieser Definition stehen Teams also nicht den Gruppen gegenüber, sondern bilden eine Teilmenge dieses Phänomenbereichs (Rechtin, 2003).

## 2.3 Teamarbeit

### Teamarbeit

Teamarbeit ist eine Form der Arbeitsorganisation, bei der mehrere Personen über eine gewisse Zeit, nach gewissen Regeln und Normen, eine aus mehreren Teilaufgaben bestehende gemeinsame Arbeitsaufgabe bearbeiten. Sie arbeiten unmittelbar zusammen, um gemeinsame Ziele zu erreichen und begreifen sich als Team (Antoni, 2003).

Unter Teamarbeit versteht man: »Die kooperative, zielorientierte Arbeit von Fachleuten, die gemeinsam an einer definierten komplexen Aufgabe, in einem Projekt oder an einem Problem arbeiten, bei Integration unterschiedlichen Fachwissens und nach bestimmten, gemeinsam festgelegten Regeln.« (Freudenberger, 1974). Eine gemeinsame, effektive Arbeit ist bei einer Anzahl von 3–8 Personen möglich (Freudenberger, 1974). Denn hier ist eine bestmögliche Bündelung der Kompetenzen gegeben. Auch der Informationsaustausch gelingt bei dieser Personenzahl besser. Teamarbeit kann nur funktionieren, wenn die

Teammitglieder über grundlegende Kommunikationskenntnisse und -fähigkeiten verfügen (Mattes, 1992).

Die eigene Haltung ist ausschlaggebend für eine gute Teamarbeit.

In einem Team treffen Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeiten aufeinander, die zusammen arbeiten müssen und sich die Teamzusammenstellung oftmals nicht aussuchen konnten. So braucht es das Engagement jedes einzelnen Teammitglieds, sich optimal einzubringen. Das erfordert eine positive Grundeinstellung, einen konstruktiven Umgang miteinander, Kooperationsbereitschaft, Konsensfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit und auch eine gewisse Gelassenheit und Wertschätzung gegenüber den anderen Teammitgliedern.

Teamarbeit wird gehemmt durch:

- Uneindeutige Strukturen
- Intransparenz
- Konkurrenz
- Provokationen
- Antipathien untereinander

Teamarbeit wird erleichtert durch:

- Ordnung
- Eindeutigkeit
- Klarheit
- Struktur
- Transparenz

Jeder Einzelne trägt maßgeblich dazu bei, dass die Arbeit im Team funktioniert.

Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Mitarbeit im Team ist die individuelle Teamfähigkeit. Teamarbeit fängt immer mit der Auseinandersetzung der eigenen Person als Teammitglied an (Selbstreflexion):

- Was kann ich persönlich verbessern?
- Was kann ich zu einer positiven Teamarbeit beitragen?

Die Bereitschaft zu einer guten Teamarbeit ist die Basis für eine offene und konstruktive Zusammenarbeit und Kommunikation.



## 2.4 Optimale Teamgröße

### ➤ Eine Teamgröße von 5–8 Personen hat sich als optimal erwiesen.

Werden größere Teams zusammengestellt, bilden sich relativ schnell informelle Untergruppen von 4–5 Personen. In großen Gruppen lässt sich auch ein anderes Kommunikationsverhalten beobachten. Untersuchungen haben gezeigt, dass sich der Prozentsatz der Personen, die Vorschläge und Ideen haben, sie aber nicht äußern, bei steigender Teamgröße erhöht. Schon bei 4 Personen bleiben 10% der Ideen ungesagt, bei 10 Personen sind es bereits 20%. Ebenso steigt der Prozentsatz der Personen, die während einer Diskussion nie sprechen, bei steigender Teamgröße beständig an. Während es bei einer Teamgröße von 5 Personen fast gar nicht vorkommt, dass ein Teammitglied gar nichts sagt, ist es bei einer Größe von 10 Menschen bereits eine Person, die nie etwas sagt (Wahren, 1994).

## Literatur

- Antoni C (2003) Teamarbeit. In: Auhagen AE; Bierhoff HW (Hrsg) Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxishandbuch. Beltz, Weinheim
- Buller, PF (1986) The Team-Building-Task Performance Relation: Some Conceptual and Methodological Refinements. *Group & Organization Studies* 11: 3
- Freudenberger H (1974) Staff Burn-Out. *J Social Issues* 30: 159–165
- Mabey C, Caird S (1999) Building Team Effectiveness. Open University, Milton Keynes
- Mattes K (1992) Team Building: Help Employees Change from Me to We. In: *HR Focus* 69: 9
- Rechtin W (2003) Gruppendynamik. In: Auhagen AE, Bierhoff HW (Hrsg) Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxishandbuch. Beltz, Weinheim
- Rosenstiel L v. (1992) Grundlagen der Organisationspsychologie. 3. Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Rosini S (1996) Erwachsenengerechtes Lernen in der Gruppe. emwe, Nürnberg
- Wahren HK (1994) Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen. de Gruyter, Berlin

# Wie entwickelt sich ein Team

- 3.1 **Teamzusammenstellung – 10**
  - 3.1.1 Anforderung an die Teammitglieder – 10
  - 3.1.2 Allgemeine Arbeitsstile und Teamrollen – 11
- 3.2 **Phasen der Teamentwicklung – 13**
  - 3.2.1 Phasenmodell nach Tuckman – 13
  - 3.2.2 Phasenmodell nach Garland, Jones & Kolodny – 17
  - 3.2.3 Sozialpsychologische Betrachtung – 17
- Literatur – 18**

» Wenn du schnell gehen willst, gehe alleine.  
Doch wenn du weit gehen willst, gehe mit anderen. (aus Afrika) «

Wenn Menschen zusammen arbeiten, bildet sich fast automatisch eine Teamstruktur heraus. Das Team hat ein gemeinsames Ziel oder Aufgabe und entwickelt eine eigene Kultur. Durch die Zusammenarbeit soll mehr entstehen, als durch die Addition von einzelnen Leistungen. Um ein Team zusammen zu stellen, ist es daher notwendig, die Besonderheiten und Anforderung an die Gruppe genau zu definieren. Unter Teamentwicklung fallen alle Maßnahmen, die sich auf die Faktoren konzentrieren, die eine fachlich gute und menschlich angenehme Zusammenarbeit fördern, z. B. die Förderung des »Wir-Gefühls« oder die Aufhebung von teamstörenden Verhaltensweisen. Teamentwicklung ist ein Veränderungsprozess, an dem die Teammitglieder wachsen und sich entwickeln können.

### 3.1 Teamzusammenstellung

#### 3.1.1 Anforderung an die Teammitglieder

Das Festlegen von Kriterien (Anforderungsprofil), die für die Arbeit bzw. die Position bedeutsam sind und eine präzise Stellenausschreibung müssen an erster Stelle stehen, wenn ein Team zusammengestellt werden soll.

➤ **Die Auswahl der Teammitglieder sollte nach der fachlichen Qualifikation, der Persönlichkeit und der Teamfähigkeit erfolgen.**

Formale **Qualifikationsmerkmale**, wie Grad der Ausbildung, Berufserfahrung und spezielle Fachkenntnisse lassen sich relativ schnell erfassen.

**Personenmerkmale**, wie z. B. Durchsetzungsstärke, soziale Kompetenz, emotionale Stabilität usw. können mit Hilfe von Arbeitsproben, Rollenspielen, Persönlichkeitstests, Assessment-Center (engl. assess, bewerten) und Einstellungsinterviews

erhoben werden. Soziale Kompetenz erkennt man am besten, wenn man das Verhalten in verschiedenen zwischenmenschlichen Situationen beobachtet, etwa bei sog. situativen Verfahren oder innerhalb des Assessment-Centers. Die Bearbeitung von Aufgaben in einem Team, führerlose Gruppendiskussionen und die gemeinsame Präsentation eines Fachthemas sind ebenso geeignet. Intelligenztests, Leistungstests (Konzentrationsfähigkeit, Arbeit unter Zeitdruck, Daueraufmerksamkeit, Problemlösefähigkeit) und Stressinterviews können die Auswahl ergänzen.

Auf die **Teamfähigkeit** ist ein besonderes Augenmerk zu legen, ein überzeugter Einzelkämpfer mit extrem dominantem Auftreten kann unter Umständen mit der Teamleitung konkurrieren. Achten Sie auch auf die Sprache des Bewerbers. Spricht er davon, dass er in der alten Abteilung immer alles »durchgeboxt« hat oder »das Leben ein Kampf ist« kann sich diese innere Einstellung im zukünftigen Team negativ auswirken. Deshalb ist immer zu prüfen, ob das Teammitglied mit der vorherrschenden oder gewollten Führungsart (z. B. autoritär, demokratisch, »laissez faire«) zu recht kommt. Eine wichtige Frage, die im Auswahlprozess gestellt werden muss ist die Frage der Passung, d. h. passt der Mitarbeiter zum Unternehmen und passt das Unternehmen zum Mitarbeiter.

Die Teamzusammensetzung kann vom völlig homogenen Team bis hin zum Team mit ganz unterschiedlichen Persönlichkeiten variieren. Andersartigkeit kann ein Team beleben, denn dadurch ergänzen sich die einzelnen Mitglieder in den unterschiedlichen Bereichen. So gibt es Teammitglieder, die die Fachkompetenz in den Vordergrund stellen, andere das soziale Gefüge. Sie kümmern sich um die Stimmung und den Zusammenhalt im Team. Auch die Kreativen im Team sind wichtig, sie finden oft schnell Lösungsstrategien für anstehende Aufgaben oder Probleme. Häufig ergänzen sich die Teammitglieder gegenseitig und erzielen dadurch Synergieeffekte. Jedoch sind nicht nur Unterschiede sondern auch Gemeinsamkeiten wichtig. Dazu gehört auf jeden Fall eine positive Einstellung zur Teamarbeit, zur Zielerreichung und zur Aufgabenerfüllung.

➤ **Wenn Sie in neues Team zusammenstellen investieren Sie immer in die Personalauswahl, das macht sich später bezahlt.**

Achten Sie bei der Personalauswahl auch auf Ihr Gefühl und vertrauen Sie Ihrer Intuition (»Hätte ich mich doch im Einstellungsgespräch schon auf mein Gefühl verlassen, ich habe doch geahnt, dass mit der Person etwas nicht stimmt.«).

### 3.1.2 Allgemeine Arbeitsstile und Teamrollen

Verschiedene Menschen bevorzugen unterschiedliche Arbeitsstile (Margerison, Mc Cann, 1990). Jeder hat eine andere Herangehensweise an Aufgaben. So, wie jemand die Tageszeitung von hinten nach vorne liest und am Ende auch alle wesentlichen Informationen erfasst hat, gehen Menschen auch unterschiedlich an die Arbeit und die Lösung von Aufgaben heran. Oft kristallisieren sich schnell bestimmte Arbeitspräferenzen im Team heraus, die die Mitglieder aufgrund früherer Erfahrungen und ihrer Persönlichkeit übernehmen.

#### Arbeitspräferenzen

- **Im Umgang mit anderen Personen – extrovertiert oder introvertiert?**

Anna ist ein extrovertierter Mensch, der sich gerne mit anderen trifft, um ihre Ideen zu besprechen. Sie entwickelt ihre Gedanken oft, während sie mit den anderen spricht. Außerdem arbeitet sie gern an mehreren Aufgaben gleichzeitig und meldet sich bei Besprechungen oft zu Wort.

Extrovertierte Mitarbeiter treten selbstsicher auf, sind kommunikativ und ständig bestrebt, ihre zwischenmenschlichen Kontakte zu erweitern. Sie sind oft die Kontaktpersonen zu anderen Stationen oder Abteilungen, da sie gute »Networker« sind. Ihre Arbeitsweise ist zügig, sie halten sich nicht lange bei Vorarbeiten auf und diskutieren nicht lange herum. Schwierigkeiten gehen sie nicht aus dem Weg.

Helene ist eher introvertiert. Sie denkt anstehende Fragen und Arbeiten zunächst selbst durch, bevor sie in den Austausch geht. Sie möchte in Gesprächen genau und fundiert Stellung nehmen können. Sie

konzentriert sich lieber auf eine Aufgabe und hält sich bei Besprechungen im Hintergrund.

Introvertierte Mitarbeiter geben eher wenig von sich preis, sie wirken beständig, sind gute Zuhörer und wirklich darum bemüht, den anderen auch tatsächlich zu verstehen. Wenn sie eine Aufgabe übernehmen, sind sie in ihrem Handeln genau und äußerst zuverlässig.

- **Bei der Informationsbeschaffung – praktisch oder kreativ?**

Andreas ist ein praktisch orientierter Mensch, der immer alle Daten und Fakten zusammen hat. Er besorgt sich systematisch Informationen für eine konkrete Aufgabe. Andreas bevorzugt bewährte Ideen und Fakten und widmet Details große Aufmerksamkeit. Er hält sich an Pläne und Vorgaben, Routinearbeit liegt ihm.

Patrick ist ein kreativer Informationssammler. Er ist zukunftsorientiert und hält permanent nach neuen Möglichkeiten und Ideen Ausschau. Vielschichtige Probleme liegen ihm und er sucht nach neuen Ansätzen. Routinearbeit langweilt ihn.

- **Beim Treffen von Entscheidungen – analytisch oder begründet auf Überzeugungen?**

Johanna ist eher auf die Aufgabe fixiert und liebt Analysen und Klarheit. Sie sucht nach Lösungen, die sich eignen, die angestrebten Ergebnisse zu optimieren. Sie entscheidet unabhängig und kühl.

Für Maria steht der Mensch und nicht die Aufgabe im Vordergrund. Sie trifft ihre Entscheidungen oft intuitiv und aufgrund ihrer persönlichen Werte. Maria ist engagiert, liebt Harmonie und ist eher menschenbezogen.

- **Bei der Arbeitsorganisation – strukturiert oder flexibel?**

Jan hält jeden Termin ein, er geht strukturiert vor und ist immer gut organisiert. Er bevorzugt klare und sauber gegliederte Organisationsstrukturen, um schnell zu handeln und Probleme zu lösen.

Sven reagiert flexibel und offen auf neue Informationen, verwirft Pläne und hält Termine nicht immer ein. Er ändert seine Meinung schnell, wenn neue Informationen auftauchen. Sven fühlt sich

auch in der Unordnung wohl, er toleriert unklare Verhältnisse.

- 3 **➤ Diese Arbeitspräferenzen sind nicht statisch, es gibt auch Teammitglieder, die sehr flexibel in ihrem Denken und Verhalten sind.**

Häufig sind im Team folgende spezifische Rollen besetzt, die sich aus den Arbeitspräferenzen ergeben (Margerison, Mc Cann, 1990).

### Verschiedene Rollen innerhalb des Team

#### ■ Berater

Der Berater ist jemand, der mit Geduld Informationen beschafft und diese allgemein verständlich aufbereitet. Er nimmt sich viel Zeit, um Entscheidungen gut vorzubereiten, die andere zu treffen haben. Diese Entscheidungen überlässt er auch gern den anderen, er persönlich möchte sie nicht treffen.

#### ■ Innovator

Der kreative Innovator stellt Bestehendes infrage. Dazu denkt er intensiv über neue Wege und Methoden nach. Er ist flexibel, experimentierfreudig und arbeitet gern selbstständig. In hierarchiebetonten, konservativen Firmen kann er als Querdenker leicht anecken, könnte jedoch gerade dort von hohem Nutzen sein, weil er Zukunftschancen erkennt und benennt.

#### ■ Promoter

Der Promoter ist ein kontaktfreudiger, extrovertierter Typ, der gern Ideen aufnimmt und dafür Verbündete sucht. Er mag vielfältige, aufregende und stimulierende Aufgaben. Er ist weniger detailorientiert und interessiert sich eher für das große Ganze. Er kennt viele Menschen und ist ein guter Kommunikator.

#### ■ Entwickler

Er ist derjenige im Team, der sich bemüht, Ideen zu verwirklichen. Der Entwickler prüft, ob Vorschläge realisierbar sind. Als objektiv denkender Realist würdigt er zwar das Kreative an Ideen, fragt aber eher danach, ob sie umsetzbar sind.

#### ■ Organisator

Der Organisator gestaltet gerne die Dinge und organisiert Abläufe. Für ihn gilt: »no problems, only opportunities«. Als »Troubleshooter« ist er für das Team unentbehrlich. Er ist entscheidungsfreudig, bringt Prozesse in Gang, kann drängen und hat immer das Ziel im Blick. Dabei kann er jedoch Gefühle von anderen leicht übersehen.

#### ■ Umsetzer

Die Rolle des systematischen Umsetzers besteht darin, das auszuführen, was das Team konzipiert und beschlossen hat. Er liebt Pläne und schätzt Effizienz. Dabei hilft ihm seine Liebe zu Ordnung und Regelmäßigkeit, er lässt Aufgaben nicht gern »in der Luft hängen«. Er ist auch dort, wo es um Routinearbeit geht, zuverlässig und standfest.

#### ■ Überwacher

Der kontrollierende Überwacher will die Qualität in allen Bereichen gesichert sehen. Er vertieft sich gern ins Detail und sorgt dafür, dass alles seine Ordnung hat. Er fürchtet die Unordnung, sobald Belege fehlen oder Papiere herumflattern. Seine Arbeit verrichtet er überwiegend im Stillen. Er konzentriert sich gern intensiv auf eine Sache. Da er keine Ungenauigkeiten mag, können Konflikte mit denen entstehen, die es damit nicht so genau nehmen. Andere staunen über seine rasche Auffassungsgabe und seinen Sinn für Vollständigkeit.

#### ■ Stabilisator

Für den unterstützenden Stabilisator sind Werte wichtig. Er engagiert sich für das, woran er glaubt. Zu seiner Aufgabe gehört es, die Gruppe vor Kritik von außen zu schützen, ob berechtigt oder nicht. Er sorgt für das nötige »Wir-Gefühl«. Schwächeren Teammitgliedern greift er gern unter die Arme und sorgt dadurch für Stabilität im Team. Er wird sich eher nicht für eine ausführende Vorgesetztenposition bewerben, da er lieber im Hintergrund wirkt.

Neben diesen Teamrollen gibt es noch eine wichtige Funktion, die von einer oder mehreren Personen ausgefüllt werden kann. Es handelt sich um »soft skills«, die im Team verlangt werden. Diese Teammitglieder wirken als Beziehungsgestalter nach innen und als Repräsentanten des Teams nach außen.

**Beispiel**

Angelika Braun, 34 J., medizinische Fachangestellte in einer großen orthopädischen Praxis: »Früher war ich im Team immer die »Mutter der Nation«, ich habe alle unterstützt und oft die Arbeit der Kolleginnen mitgemacht. Das hat mich total ausgelaut und ich war immer die Letzte, die abends die Praxis verlassen hat. Diese Rolle habe ich abgelegt. Heute habe ich ein klares Arbeitskonzept und helfe und unterstütze gerne, wenn ich von den anderen Teammitgliedern darum gebeten werde und es zeitlich passt.«.

Die Teamrollen sind relativ stabil, können sich jedoch durch neue berufliche Herausforderungen und die persönliche Entwicklung im Laufe der Jahre ändern. Alle Arbeitsstile bzw. Arbeitspräferenzen sind für eine erfolgreiche Teamarbeit nötig (Margerison, Mc Cann, 1990).

**3.2 Phasen der Teamentwicklung**

» Solange es ein Ziel gibt, kann nichts schief gehen. (Swahili) «

Es gibt diverse Modelle, die aufzeigen, wie sich Teams über die Zeit entwickeln. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Veränderung der Gruppe vom ersten Zusammentreffen bis zum Ende der Arbeitsaufgabe. Für Teamleiter ist es hilfreich diese Entwicklungsphasen bzw. -prozesse zu kennen und dieses Wissen zu nutzen, um Teamprozesse zu steuern. So kann schon im Vorfeld positiv auf das Teamklima eingewirkt werden. Viele Prozesse im Team sind normal und vorhersehbar. Manche Entwicklungen sind vergleichbar mit anderen Gruppen. Aber es gibt nicht »das richtige Modell« und die Entwicklung von Teams läuft auch nicht immer gleich ab. Die Phasenmodelle stellen für neue Teamleiter eine gute Hilfe dar, um einen Überblick zu bekommen, wo sich die Gruppe befindet oder wo sie nicht weiter kommt.

Es gibt Gruppen, die von Anfang an gut harmonisieren und zusammenarbeiten, so kann es sein, dass Gruppen nur sehr kurz in einer Phase sind oder Phasen übersprungen werden. Wichtig bei

ganz neu zusammengestellten Teams ist die Phase des gegenseitigen Abtastens und Kennenlernens.

Im Folgenden werden linearprogressive Modelle vorgestellt. Sie haben alle gemeinsam, dass sich das Team in einer bestimmten Ordnung von einer Phase zur nächsten entwickelt.

**3.2.1 Phasenmodell nach Tuckman**

Ein Klassiker der Gruppenpsychologie ist das 4-Phasen-Modell von Bruce W. Tuckman (1965), das Anfang der 1970er Jahre in Zusammenarbeit mit Mary Ann Jensen um eine fünfte Phase erweitert wurde (Rosini, 1996):

- Forming – Formierungsphase,
- Storming – Konfliktphase,
- Norming – Normierungsphase,
- Performing – Arbeitsphase,
- Adjourning – Auflösungsphase.

**■ Forming**

In der Formingphase findet ein erstes Abtasten statt: Welche Verhaltensmuster werden von der Gruppe akzeptiert, welche nicht? Es ist die erste Phase der Gruppenbildung und Ausformung. Es findet der erste Meinungs Austausch statt, und jedes Mitglied versucht, seinen Platz zu finden. Diese Phase ist von Unsicherheit und Höflichkeit gekennzeichnet. Gruppenmitglieder tendieren dazu, sich an einem möglichen Führer oder an schon bestehende Normen anzulehnen. Sie versuchen sich am Gruppenziel zu orientieren. In dieser Phase ist es wichtig zu wissen, dass sich die Mitglieder am Leiter orientieren und von ihm Struktur und Sicherheit benötigen.

**■ Storming**

Dieses ist die Konfliktphase, hier kommt es zu ersten Auseinandersetzungen um Macht und Einfluss in der Gruppe. Es entwickeln sich Konflikte zwischen den Mitgliedern und zum Teamleiter. Untergruppen entstehen, einzelne Mitglieder widersetzen sich den bestehenden Normen, lehnen mögliche Führer ab. Widerstände gegen das Gruppenziel und die gestellte Aufgabe entwickeln sich. Verpflichtungen zur Erfüllung der Gruppenaufgabe