



A.2.2

Teamentwicklung

Muster

Inhaltsverzeichnis
und Kapitel 1



Inhaltsverzeichnis

Einführung	5
Lernziele	5
1 Teams werden nicht gebildet, sie entwickeln sich	6
1.1 Nicht jede Gruppe ist auch ein Team.....	6
1.2 Gemeinsam stark: Teamarbeit im Gesundheits- und Pflegebereich	7
1.3 Der Mensch, ein soziales Wesen.....	8
1.4 Zwölf Erfolgsfaktoren für die Teamarbeit.....	8
1.5 Fallstricke in der Teamarbeit: Gefragt sind Investitionen und Geduld.....	10
1.6 (Nicht-)Kommunikation: Ein oft vergessener Fallstrick	11
2 Einer für alle, alle für einen: Zur Optimierung der Teamarbeit	12
2.1 Die vier Säulen erfolgreicher Teamarbeit: Das GRPI-Modell	12
2.1.1 Goals: Verfolgen alle Teammitglieder die gleichen Ziele?	13
2.1.1.1 Exkurs: Ziele richtig setzen.....	14
2.1.2 Roles: Sind die Rollen und Verantwortlichkeiten im Team geklärt und richtig verteilt?.....	14
2.1.3 Processes: Sind die Arbeits- und Kommunikationsprozesse definiert?.....	15
2.1.4 Interpersonal Relationship: Werte und Normen im Team	15
2.2 Von Problemen zu Lösungen	16
2.3 Ein Blick in die Zukunft: Entwicklung einer gemeinsamen Teamvision	18
3 Vom Ich zum Wir: Die Phasen eines Teams.....	19
3.1 Es wird Zeit für ein erfolgreiches Team: Die Teamentwicklungsuhr	19
3.2 Phase der Formierung: Die Orientierungsphase.....	20
3.2.1 Rolle und Aufgaben der Führungskraft.....	21
3.2.2 Im Blick: Der Zeitfaktor	21
3.2.3 Ein Werkzeugkasten: Ausgewählte Übungen für die Orientierungsphase.....	22
3.2.3.1 Ein Teemplakat erstellen.....	22
3.2.3.2 Mein Leben und ich.....	22
3.2.3.3 Eine Bedienungsanleitung.....	23
3.3 Phase der Auseinandersetzung: Die Positionsfindung	23
3.3.1 Rolle und Aufgaben der Führungskraft.....	24
3.3.2 Im Blick: Cliquesbildung behindert die produktive Teamarbeit.....	24
3.3.3 Ein Werkzeugkasten: Ausgewählte Übungen für die Positionsfindung.....	25
3.3.3.1 Stolpersteine	25
3.3.3.2 Drei-Karten-Feedback	25
3.3.3.3 Auf der Insel	26
3.4 Phase der Regelung des Gruppenlebens: Die Organisationsphase	26

3.4.1	Rolle und Aufgaben der Führungskraft.....	27
3.4.2	Im Blick: Scheinharmonie.....	27
3.4.3	Ein Werkzeugkasten: Ausgewählte Übungen für die Organisationsphase.....	28
3.4.3.1	Der kreisende Projektball.....	28
3.4.3.2	Ich wünsche mir.....	29
3.4.3.3	Stehaufmännchen.....	30
3.5	Phase der Zusammenarbeit: Die Arbeitsphase.....	30
3.5.1	Rolle und Aufgaben der Führungskraft.....	30
3.5.2	Im Blick: Stark, stärker, am stärksten.....	31
3.5.3	Ein Werkzeugkasten: Ausgewählte Übungen für die Arbeitsphase.....	31
3.5.3.1	Erfrieren.....	31
3.5.3.2	Kompetenznetz.....	32
3.5.3.3	Der Stern.....	33
3.6	Eine Randnotiz: Die fünfte Phase.....	34
3.7	Der feine Unterschied: Vom Modell zurück in die Wirklichkeit.....	34
4	Vielfalt statt Einfalt: Die Rollen im Team	36
4.1	Stärken optimal nutzen: Teamrollen kennen und verstehen.....	37
4.1.1	Checkliste: Teamrollen.....	39
4.2	Das Alpha-Tier in uns: Das Rangdynamik-Modell nach Schindler.....	40
4.3	An einem Strang ziehen: Kooperation im Team.....	42
4.3.1	Teamcheck Kooperation.....	43
4.3.2	Teamübergreifende Kooperation.....	45
4.4	Die Psychologie der Gruppen.....	46
4.4.1	Was Tauziehen mit Teamarbeit zu tun hat: Der Ringelmann-Effekt.....	46
4.4.2	Die Teamgröße beeinflusst den Erfolg.....	47
4.4.3	Motivationshemmnisse für Teamarbeit.....	48
4.4.4	Motivationsverstärker für Teamarbeit.....	48
4.4.5	Ein Fall von kollektiver Dummheit: Die Groupthink-Fälle.....	49
4.4.5.1	Wie Groupthink entsteht.....	49
4.4.5.2	Wie Groupthink verhindert werden kann.....	50
5	Unterschiede nutzen: Die „richtige“ Teamkultur	52
5.1	Jeder Mensch ist anders: Persönlichkeitsstile nach Riemann und Thomann.....	52
5.1.1	Exkurs: Selbst- und Fremdbild.....	54
5.2	Jedes Team ist anders: Vier Teamkulturen nach dem Riemann-Thomann-Modell.....	55
5.2.1	Streben nach Harmonie: Nähe-Dauer-Teams.....	55
5.2.2	Spontan bis chaotisch: Nähe-Wechsel-Teams.....	55
5.2.3	Formalismus: Distanz-Dauer-Teams.....	55
5.2.4	Eigensinnig: Distanz-Wechsel-Teams.....	55
5.2.5	Was ist gut – was ist besser?.....	55
5.3	Persönlichkeit und Verhaltensänderung: Das Seerosenmodell.....	56

6	Warum die Arbeit in Teams auch nerven kann	58
6.1	Ein Dauerthema: (Wenig) effektive Teammeetings/-besprechungen.....	58
6.1.1	Regeln für die Kommunikation in Teammeetings	59
6.1.2	Feedback zur Überprüfung der Effektivität eines Teammeetings	59
6.2	Das Problem mit den Drückebergern	60
6.3	Schon wieder ein „Neuer“!	61
6.4	Der „Feind“ in den eigenen Reihen.....	62
6.5	Geschafft!.....	63
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	64
	Copyright	65

Einführung

Zusammen stark

Im Spannungsfeld zwischen permanenter Dauerbelastung bei personell angespannter Lage und dem Ziel der Qualitätssteigerung, ist die Teamentwicklung im Pflegebereich besonders anspruchsvoll. Beim Aufbau eines Teams ist es wichtig, produktive und wertschätzende Zusammenarbeit und einen guten Teamgeist zu fördern. Zudem muss die Zusammenarbeit im Team kontinuierlich auf der Beziehungs- und Inhaltsebene begleitet und unterstützt werden. In dieser Lehreinheit erwirbst du das entsprechende Hintergrundwissen sowie die fachlichen und sozialen Kompetenzen, um ein erfolgreiches Team zu entwickeln.

Ein arabisches Sprichwort sagt dazu: „Ein Heer von Schafen, das von einem Löwen geführt wird, schlägt ein Heer von Löwen, das von einem Schaf geführt wird.“

Lernziele

Der erfolgreich durchlaufene Lernprozess der Lehreinheit **Teamentwicklung** soll dich dazu befähigen,

- ⇒ die allgemeinen Vor- und Nachteile von Teamarbeit auf die spezielle Situation im Gesundheits- und Pflegebereich zu übertragen und dieses als Grundlage für eine Entscheidung zur Einführung von Teamarbeit anzuwenden.
- ⇒ vier Steuerungsfaktoren zur Optimierung der Teamzusammenarbeit anhand des GRPI-Modells passgenau auf die vorhandenen Rahmenbedingungen zu entwickeln und umzusetzen.
- ⇒ vor dem Hintergrund einer systemisch orientierten Teamentwicklung Probleme in der Teamentwicklung/im Team künftig lösungsorientiert zu bearbeiten.
- ⇒ das Modell der Teamentwicklungsuhr mit ihren unterschiedlichen Phasen auf den Ist-Zustand der Teamentwicklung zu übertragen und sinnvolle Maßnahmen abzuleiten und anzuwenden.
- ⇒ zu reflektieren, welchen Einfluss unterschiedliche Rollen in einem Team haben und zu erkennen, wie die Zusammenarbeit durch Veränderungen der Rollenstruktur optimiert werden kann.
- ⇒ die Voraussetzungen zu schaffen, dass Kooperation im Team selbsttragend stattfindet, das heißt ohne ständigen Anstoß von außen beziehungsweise von oben.
- ⇒ ausgehend von Erkenntnissen der Sozialpsychologie zu erkennen, was effektive Teamarbeit verhindert beziehungsweise fördert und diese Erkenntnisse auf die Arbeit im und mit dem Team zu übertragen und anzuwenden.
- ⇒ Teamkulturen und unterschiedliche Persönlichkeiten mit Hilfe des Riemann-Thomann-Modells mit ihren Vor- und Nachteilen zu erkennen und geeignete Interventionsmöglichkeiten abzuleiten.

Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in allen Texten das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen beziehen sich gleichermaßen auf Angehörige aller Geschlechter.

1 Teams werden nicht gebildet, sie entwickeln sich

„Individuelle Erfolge sind Erzeugnisse einer guten Gruppenarbeit.“ Fußballprofi Cristiano Ronaldo hat es verstanden. Tatsächlich ist ein Fußballteam ein gutes Beispiel für gelungene Teamarbeit: Alle Spieler wollen gemeinsam siegen, sie müssen ihre Einzelleistungen kombinieren, um ein optimales Ergebnis zu erzielen. Die Rolle jedes Mitspielers ist wichtig und muss allen bekannt sein, damit das Zusammenspiel klappt. Zusätzlich braucht jedes Team einen Trainer, der die Taktik bestimmt, also die Methode und Vorgehensweise, wie im Team gearbeitet wird. Und dann ist es möglich, dass ein gut funktionierendes Team aus mittelmäßigen Spielern eine Starbesetzung schlägt.

Im Berufsleben übernimmt die Rolle des Trainers eine Führungskraft. Und durch die Kombination der verschiedenen Fähigkeiten und Ressourcen der Teammitglieder versetzt sie das Team in die Lage, einen Auftrag optimal zu meistern. Einer guten Führungskraft gelingt es, Synergieeffekte aus der Verschiedenartigkeit der Teammitglieder zu erzielen. Doch ein Team wird nicht einfach gebildet, es muss sich entwickeln. Und das ist gar nicht so einfach.

1.1 Nicht jede Gruppe ist auch ein Team

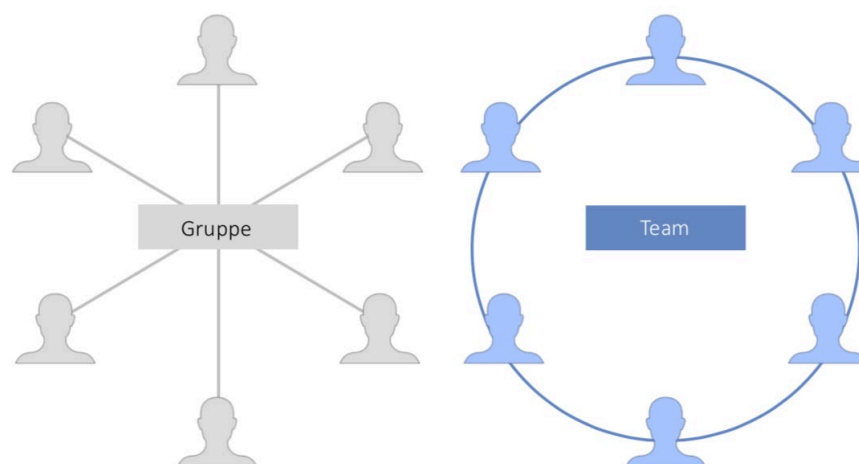
Im täglichen Sprachgebrauch wird mit dem Begriff „Team“ sehr locker umgegangen. In der Bahn begrüßt uns das Serviceteam, man arbeitet im Verkaufs- oder Pflorgeteam, beauftragt Projektteams und man bevorzugt Mitarbeitende, die „Teamfähigkeit“ als ihre Stärke aufweisen. Doch sind alle diese Teams tatsächlich auch Teams oder doch nur eine Arbeitsgruppe? Denn: Jedes Team ist eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe ist ein Team. Was sind eigentlich die Merkmale eines gut funktionierenden Teams und wie unterscheidet es sich von einer Arbeitsgruppe? Die folgende Gegenüberstellung zeigt die wesentlichen Unterschiede:

	Gruppe	Team
Interessen	Eigene Interessen im Vordergrund	Alle ziehen an einem Strang
Ziele	Oft werden eigene Ziele verfolgt	Alle verfolgen die gleichen Ziele
Zugehörigkeit	Ist nachrangig	Oberste Priorität
Strukturen, Organisation	Unklar und unverbindlich	Eindeutig und verbindlich
Motivation	Extrinsisch (müssen)	Intrinsisch (wollen)
Kommunikation	Teils offen, teils verdeckt	Offen und Feedback
Vertrauensverhältnis	Wenig Vertrauen	Stark ausgeprägt
Konkurrenz	Einzelne untereinander	Nur nach außen

Definition

Team

„Ein Team ist eine leistungsorientierte Gruppe mit gemeinsamer Zielsetzung und der Verantwortung für einen geschlossenen Arbeitsprozess. Zudem weist ein Team intensive wechselseitige Beziehungen und Interaktionen sowie einen ausgeprägten Gemeinschaftssinn und einen starken Gruppenzusammenhalt auf.“ (Lehrerin für Pflegeberufe Monique Vergnaud, 2004)



1.2 Gemeinsam stark: Teamarbeit im Gesundheits- und Pflegebereich

Ob in Krankenhäusern, in Praxen, in ambulanten Einrichtungen, auf Stationen, im Operationssaal oder in einzelnen Projekten – eine gelungene Teamarbeit ist nicht mehr wegzudenken. Teamarbeit zählt zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren. Einrichtungen können in mehrfacher Hinsicht profitieren: Auf der einen Seite durch die strukturierte und effiziente Arbeitsweise, auf der anderen Seite, indem sich Teamarbeit positiv auf die Teammitglieder und die Führungskraft auswirkt, was nicht nur der Einrichtung, sondern auch den Pflegebedürftigen und Angehörigen zu Gute kommt. Denn: Eine Vielzahl von Studien konnte bestätigen, dass Menschen, die in einem gut funktionierenden Team arbeiten, verantwortungsvoller, motivierter und kreativer sind.

Gegenüber einer Einzelperson oder einer Arbeitsgruppe reagieren Teams in der Regel einfach schneller und besser:

- Teams reagieren wirksam und schnell auf unvorhersehbare Ereignisse. Das spart Geld, aber auch Zeit.
- Notwendige Veränderungen trägt ein Team leichter als ein Einzelner.
- Teams erhöhen die Qualität und tragen dadurch auch zur Kundenzufriedenheit und Kostensenkung bei.

- Im Team werden Konflikte konstruktiv bearbeitet, wodurch unproduktive Arbeitsphasen durch unbearbeitete Konflikte erheblich reduziert werden.
- Teams sind konstruktiver und kreativer bei der Lösungsfindung von Problemen, da alle Teammitglieder mögliche und damit unterschiedliche Lösungswege einbringen.
- In einem guten Team sind die Kommunikationswege kürzer, wodurch sie effizienter genutzt werden können.
- Die Fluktuation ist geringer, was die Zusammenarbeit in einem Team begünstigt und zudem deutlich Kosten spart.

Merksatz

Teamarbeit ist auch im Gesundheits- und Pflegebereich mit vielfältigen Vorteilen – für die Führungskraft, die Teammitglieder und die Pflegebedürftigen und Angehörigen – verbunden.

1.3 Der Mensch, ein soziales Wesen

Die Zugehörigkeit zu einem Team kann für Menschen ein wichtiger Aspekt bei der Berufswahl sein. Seit jeher ist der Mensch ein soziales Wesen – es sucht den Kontakt zu anderen Menschen und lebt in Gemeinschaften zusammen. Wie wichtig die Zugehörigkeit und Anerkennung ist, zeigt sich sogar in körperlichen Reaktionen: Soziale Anerkennung löst im Gehirn positive Emotionen aus. Es macht Menschen demnach glücklich, wenn sie sich einem Team zugehörig fühlen und von diesem geschätzt und akzeptiert werden.

Wenn man bedenkt, dass in der Alten- und Krankenpflege 2018 bundesweit mindestens 36.000 Stellen nicht besetzt waren (die Zahlen gehen aus einer Antwort der Bundesregierung auf eine parlamentarische Anfrage der Grünen-Bundestagsfraktion hervor) sollte alles getan werden, die Arbeit in der Pflege attraktiver zu gestalten. Und Teamarbeit kann einen entscheidenden Beitrag dazu leisten.

Merksatz

Menschen streben nach Zugehörigkeit und Anerkennung – beides erhalten sie in einem gut funktionierenden Team.

1.4 Zwölf Erfolgsfaktoren für die Teamarbeit

Gerade im Gesundheits- und Pflegebereich ist Teamarbeit mit besonderen Herausforderungen verbunden: Nicht immer bilden die Rahmenbedingungen gute Voraussetzungen und auch Wechseldienste sind einer erfolgreichen Teamarbeit nicht förderlich. Zudem prägt eine überdurchschnittliche Fluktuation die Arbeitsrealität. Daher sollte gerade in diesem Bereich überprüft werden, ob alle Erfolgsfaktoren genügend Berücksichtigung finden:

- 1) **Führung:** Die Führungskraft ist bereit, mit dem Team eng zusammenzuarbeiten und Zeit für die Entwicklung des Teams aufzuwenden. Ihr stehen die dazu nötigen Fähigkeiten zur Verfügung.
- 2) **Qualifikation:** Alle Mitglieder des Teams sind für ihre Aufgaben qualifiziert, bilden sich weiter und bringen ihre Kompetenz in das Team ein. So entsteht eine ausgewogene Mischung aus Talent und Persönlichkeit.
- 3) **Engagement:** Die Teammitglieder identifizieren sich mit den Absichten und Zielen ihres Teams und unterstützen sich gegenseitig. Sie fühlen sich verbunden und vertreten die Interessen des Teams.
- 4) **Klima:** Die Teammitglieder fühlen sich wohl, es herrscht ein konstruktives Klima. Sie kommunizieren offen und direkt und haben Vertrauen in die anderen.
- 5) **Leistungsstandards:** Das Team setzt sich anspruchsvolle Ziele, die es für erstrebenswert hält. Die Teammitglieder hinterfragen ihre Arbeit kritisch und suchen nach Verbesserungspotenzial.
- 6) **Rolle im Unternehmen:** Die Mitglieder des Teams kennen die typischen Prozesse der Einrichtung und wissen, welchen Stellenwert und welche Aufgaben das Team im Zusammenspiel der gesamten Organisation hat.
- 7) **Arbeitsmethoden:** Zur Bewältigung ihrer Aufgaben sucht das Team praktische, systematische und effektive Wege.
- 8) **Organisation:** Rollen, Informationswege und Abläufe sind klar definiert.
- 9) **Umgang mit Kritik:** Die Teammitglieder geben sich wertschätzendes Feedback und sehen in konstruktiver Kritik ein angemessenes Mittel zur Weiterbildung.
- 10) **Weiterentwicklung:** Die Mitglieder sind an Weiterentwicklungen interessiert und suchen bewusst neue Erfahrungen und Herausforderungen.
- 11) **Kreativität:** Das Team ist in der Lage, gemeinsam neue Ideen zu finden und bei Bedarf auch verantwortungsvoll umzusetzen.
- 12) **Beziehung zu anderen Teams:** Das Team ist offen gegenüber anderen Teams der Einrichtung. Die Mitglieder pflegen einen konstruktiven Umgang mit allen Mitarbeitenden, unabhängig von der Zugehörigkeit zu anderen Teams.

Merksatz

Die zwölf Erfolgsfaktoren ermöglichen eine erste Teamdiagnose und geben konkrete Anhaltspunkte zur erfolgreichen Steuerung und Entwicklung von Teams.



1.5 Fallstricke in der Teamarbeit: Gefragt sind Investitionen und Geduld

So groß die Vorteile der Teamarbeit in der Pflege auch sind – es gibt auch Aspekte, die sich nachteilig auswirken können:

- Gerade in der ersten Zeit der Teamentwicklung benötigt das Team ausreichend Unterstützung, was durchaus zeitintensiv sein kann. Besonders die Führungskraft ist stark in den Entwicklungsprozess eingebunden.
- Auch der Zeitaufwand für Planung, Koordination und Dokumentation ist in der Anfangszeit besonders hoch.
- Aller Anfang ist schwer – die Mitarbeitenden müssen sich in die Arbeitsweise der Teamarbeit erst einfinden. Es darf also nicht erwartet werden, dass ein Team von heute auf morgen ein höheres Leistungsniveau erbringt.
- Es müssen geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden, in der die fachliche und soziale Betreuung überhaupt erst möglich ist.
- Es müssen finanzielle und materielle Ressourcen eingeplant und bereitgestellt werden.
- Nicht nur die Rolle der Führungskräfte verändert sich durch die Arbeitsform der Teamarbeit, sondern auch die Rollen der Mitarbeitenden. Diese müssen im Laufe der Teamentwicklung mehr Verantwortung übernehmen und sie sind mehr in Entscheidungsprozesse eingebunden. Das empfinden nicht alle Mitarbeitenden als positiv.
- Und schließlich: Die Einrichtung muss mit selbstbewussten Mitarbeitenden umgehen können.

Merksatz

Investitionen und Geduld bei der Einführung der Teamarbeit und der kontinuierlichen Entwicklung zahlen sich langfristig aus: Die Qualitätsverbesserung und Steigerung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit trägt aktiv dazu bei, dass künftig Kosten der Einrichtung gesenkt werden und die Qualität der Leistungserbringung gesteigert wird.

1.6 (Nicht-)Kommunikation: Ein oft vergessener Fallstrick

Die Kommunikation bei einer Veränderung – so auch bei der Einführung der Teamarbeit – ist eine Notwendigkeit. Nur so verstehen und kennen die betroffenen Mitarbeitenden ihre Rolle im neuen Arbeitsprozess und können diesen mittragen.

Dabei muss die Kommunikation frühzeitig strategisch geplant werden und empfängerorientiert aufgearbeitet sein. Wer zu spät kommuniziert, fällt schnell einem gefürchteten Feind zum Opfer – dem Flurfunk. Rechtzeitige und regelmäßige Kommunikation beugt Spekulationen und Gerüchten vor. Sie signalisiert, dass der Einrichtung die Sorgen und Ängste der Mitarbeitenden wichtig sind, und sie vermittelt Entscheidungen, Dringlichkeit, Visionen und Fortschritte. Die Kommunikation sollte dabei einfach gestaltet werden.

Den Führungskräften fällt dabei eine besondere Rolle zu: Sie müssen Vorbilder sein – sie müssen ihren Mitarbeitenden die Notwendigkeit und die Vorteile aufzeigen. Wenn Führungskräfte die Veränderungen vorleben, sind Mitarbeitende eher bereit, den neuen Weg mitzugehen.