

**Die PDL geht**

# Stolperfallen für die Neue

## Übergabe- und Nachfolgeregelung im Pflegedienst

*Der Erfolg eines Pflegedienstes hängt entscheidend von Persönlichkeit und Kompetenz der Pflegedienstleitung ab.*

*Wenn sie von Bord geht, kann das die Existenz des Pflegedienstes gefährden oder aber eine positive Entwicklung fördern und unterstützen. Regina Frömming-Ohmke legt im letzten Teil ihrer Serie außerdem dar, wie sich die Teamdynamik auf die Nachfolge auswirkt.*



*Regina Frömming-Ohmke, seit 1990 freiberufliche Beraterin, Supervisorin (DGSv) und Coach im Gesundheitswesen*

VON REGINA FRÖMMING-OHMKE

**E**inzelkämpfer und Teamplayer: Wer in einem ambulanten Pflegedienst arbeitet, muss beides sein können. Erfolgreiches Arbeiten im Team ist konstruktive Zusammenarbeit, die gemeinsame Ziele verfolgt und „alles Mögliche“ auch wirklich leistet.

Darüber hinaus bietet ein Team (Siehe Kasten: Grundlagen erfolgreicher Teamarbeit) emotionale Heimat, berufliche Identität, vermittelt Fachlichkeit und setzt Maßstäbe für den sozialen Vergleich. (Fengler 1997)

Einflüsse, wie personelle Veränderungen in der Leitung, können ein gut funktionierendes Team ablenken (siehe Kasten: Ursachen von Störungen in Teams). Die Zusammenarbeit wird unter Umständen erschwert, die Qualität der Arbeit sinkt. Irritationen beim Leitungswechsel sind um so gravierender, je stärker der verändernde Einfluss auf Arbeitsbereiche und auf gewachsene Beziehungen ist.

### Team und ehemalige Stellvertretung

Steigt die Stellvertretung zur neuen Leitung auf, entstehen zuerst kaum Reibungsverluste im Team. Die neue Vorgesetzte kennt die für die Einrichtung relevanten Personen und Abläufe, sie ist mit dem Team vertraut und deshalb zumeist voll akzeptiert. Es ist für die Mitarbeiter und auch für die neue Leitung meist unvorstellbar, dass sich mit Übernahme der Leitungsfunktion im Verhalten zwischen den Beteiligten etwas ändern könnte.

Doch allmählich – parallel zum Hineinwachsen der Vorgesetzten in ihre neue Leitungsrolle – kommt häufig Unruhe im Team auf. Denn will die neue PDL nicht als unfähig gelten, wird sie zum Beispiel die Einhaltung von Leistungsstandards verlangen und andere Forderungen an die Mitarbeiter stellen. Die Kollegin von einst wird vom Team nach und nach als Autoritätsperson wahrgenommen, ihre Distanz wächst.



## IV. und letzter Teil

Foto: (2) FS

Nicht nur die neue Vorgesetzte hat sich in ihre Rolle hineinzufinden, sondern auch die Mitarbeiter, die ihr jetzt nicht mehr gleichgestellt sind, sondern nachgeordnet. (Schreyögg 2001) Dieser Prozess ist um so schwieriger, je intensiver persönliche Kontakte zwischen der aufgestiegenen PDL zu den früheren Kollegen waren. Das Team muss, womöglich „unter Schmerzen“, akzeptieren, dass die neue Leitung nicht eigennützig handelt, sondern im Interesse und im Auftrag der Gesamtorganisation.

### Das Team und die externe Neue

Gelingt es der Einrichtung, den Übergang von der ehemaligen PDL zu einer neu eingestellten Nachfolgerin organisatorisch glatt über die Bühne zu bringen, so ist der gute Einstieg für alle Beteiligten dennoch nicht automatisch garantiert. Das Team muss ja verarbeiten, dass aus den eigenen Reihen niemand aufsteigen

konnte oder durfte (siehe Folge 2, FORUM SOZIALSTATION Nr. 125/Dezember 2003).

Die MitarbeiterInnen verhalten sich abwartend, vorsichtig und prüfen, was denn die Neue besser kann als die Vorgängerin bzw. eine Kollegin, die sich aus Sicht des Teams als PDL geeignet hätte. Ist ihr ambulantes Pflegen noch neu, werden sich starke Mitarbeiter überlegen fühlen und auf Abwehr gehen. Hat sie bereits in der häuslichen Pflege gearbeitet, wird ihr mehr Wohlwollen entgegengebracht. Ihre Leistungsfähigkeit in fachlicher und menschlicher Hinsicht wird vorsichtig „abgeklopft“, bevor man sich als Mitarbeiter auf sie einzulässt – oder nicht.

### Vorübergehend kopflos

Steht die PDL überraschend nicht mehr zur Verfügung (zum Beispiel wegen einer Erkrankung) und war bis dahin die Zusammenarbeit mit ihr für alle Beteiligten zufriedenstellend, reagiert das Team oft

erst einmal verunsichert und hilflos. Wenn die Stellvertretung bis dahin in der Funktion der Abwesenheitsvertretung eingesetzt war und in der Bewältigung von Führungsaufgaben wenig Übung hat, verschwimmen Aufgaben und Zuständigkeiten häufig erst einmal. Erfahrungen zeigen aber, dass die MitarbeiterInnen nach dem ersten Schock gemeinsam mit der Stellvertretung die Aufgaben anpacken und dann durchaus Stolz auf bewiesene Stärke und Unabhängigkeit aufkommt.

Scheidet dagegen eine PDL aus (freiwillig oder unfreiwillig), die eher ein angespanntes Arbeitsklima erzeugte durch die Art und Weise ihrer Führung, reagiert das Team meist erleichtert. In solcher Situation wird das Tagesgeschäft mit einer gewissen Euphorie rasch neu organisiert und fortgeführt. Informell einflussreiche Mitarbeiter fordern dabei nicht selten von der Geschäftsführung, bei der Auswahl der neuen Leitung beteiligt zu

## ERFOLGREICHE TEAMARBEIT

### Grundregeln

- ◆ Starke Führung
- ◆ Teilen gemeinsamer Werte
- ◆ Gemeinsame Zielentwicklung
- ◆ Aufgabenzuweisung nach Notwendigkeit, Fähigkeit und Neigung
- ◆ Transparenz und Einfühlsamkeit
- ◆ Konstruktives Feedback
- ◆ Eher Selbst- als Fremdkontrolle
- ◆ Kultivierte und ergebnisorientierte Streitkultur
- ◆ Kollegiale Solidarität
- ◆ Qualitätssicherung und Zukunftsplanung
- ◆ Klarheit über Wege und Gestaltungsräume
- ◆ Eindeutige Zuständigkeiten
- ◆ Vertikaler und horizontaler Informationsfluss
- ◆ Gemeinsames Lernen

(nach Fengler 1997)

*Die Kollegin von einst muss in ihre Rolle als PDL hineinwachsen.*

werden, damit bei der Personalauswahl nicht erneut falsch entschieden wird. Für beide Situationen gilt, dass sich das Team, gezwungen durch längere Vakanz der Leitungsstelle, selbst organisiert,



### **Alle Beteiligten sollten die Teamdynamiken kennen, die mit einem Leitungswechsel einhergehen.**

um arbeitsfähig zu bleiben. In dieser Zeit kann sich ein sicheres Zusammenspiel zwischen den Beteiligten entwickeln. Kommt dann die Neue, „stört“ sie natürlich und muss sich ihre Leitungsposition zuerst erobern – mit Mitarbeitern in abwartender Zuschauerrolle.

#### **Die Neue als Retterin**

Wenn das Team sehnsüchtig auf eine neue PDL wartet, steht die Neue besonders

hohen Anforderungen gegenüber (siehe Folge 3, FORUM SOZIALSTATION 126/Februar 2004). Sie steht in Gefahr, sich alle anstehenden Aufgaben „auf den Hals zu laden“. Der beträchtliche Erwartungsdruck drängt sie in die Rolle der Retterin. Füllt sie sie aus, begrüßen das die Mitarbeiter zunächst, fühlen sich aber mit der Zeit immer mehr zurückgedrängt und mit ihren bisherigen Leistungen entwertet. Die Folge: wachsender Widerstand des Teams gegen alles, was die Leitung initiiert. Mögliche Erfolge werden vereitelt. (Fischer 2001)

#### **Unterstützung für das Team**

Der erste unterstützende Schritt: Alle Beteiligten müssen die Teamdynamiken kennen, die mit einem Leitungswechsel einhergehen. Sie sollten überschaubare Zeiten von Unruhe und Unsicherheiten als natürlichen Vorgang bewerten und als Chance für positive Veränderungen und Weiterentwicklung.

Um als Team „leitungslose“ Zeiten zu bewältigen, hat es sich bewährt, ein Forum des Austausches, der Klärung und gegenseitigen Stärkung zu etablieren, zum Beispiel durch Supervision.

Ist die neue Leitung im Amt, muss sie in den Austausch mit den Mitarbeitern treten. Eine wichtige Unterstützung sind dazu Einzelgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, in denen zum Beispiel über gegenseitige Erwartungen gesprochen wird. In Teambesprechungen wird, über Fragen und Themen des Tagesgeschäftes hinaus, gemeinsam über die Weiterentwicklung der Einrichtung nachgedacht und konkrete Schritte eingeleitet. Zur Erfassung des Betriebskli-

mas ist es sinnvoll, im Anschluss an die Besprechung Reflexionsrunden abzuhalten, in denen das Team den Verlauf der gemeinsamen Veranstaltung reflektiert. Antworten und Reaktionen auf die nachfolgend aufgeführten Fragen geben der Leitung Hinweise für die Steuerung des weiteren Prozesses.

#### **Die Fragen in den Reflexionsrunden könnten lauten:**

- ◆ Welche Ergebnisse haben wir heute erzielt?
- ◆ Wie haben wir zusammengearbeitet?
- ◆ Was ist gut gelaufen?
- ◆ Was ist weniger gut gelaufen?
- ◆ Wem möchte ich gern noch etwas sagen?
- ◆ Was sollten wir in Zukunft berücksichtigen?

Auch gezielte Maßnahmen zur Teamentwicklung wie etwa Klärung der Teamziele oder Rollenanalyse fördern den Integrationsprozess und damit eine fruchtbare Zusammenarbeit. Treten im Fortgang des Zueinanderfindens Kommunikationsblockaden auf, in die die Leitung involviert ist, kann eine Mediation zwischen Leitung und MitarbeiterInnen mit externer Begleitung eine wirksame Hilfe zur Wiederherstellung des konstruktiven Dialoges sein. ■

→ [www.mediation-im-pflegedienst.de](http://www.mediation-im-pflegedienst.de)



- ◆ Fengler, Jörg: Prinzipien und Methoden der Teamarbeit und Teamsupervision, in: Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management, 4/1997
- ◆ Fischer, Peter: Neu auf dem Chefsessel. Verlag Moderne Industrie, Landsber/Lech 2001
- ◆ Schreyögg, Astrid: Konfliktcoaching mit neu ernannten Führungskräften, in: Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management, 4/2001
- ◆ Frömming-Ohmke, Regina: Auf ein offenes Wort – In Mitarbeiterbesprechungen wichtige Steuerungsinformationen gewinnen, in: Die Schwester/Der Pfleger 10/1997

## STÖRUNGEN IN TEAMS

### **Ursachen**

u.a.

- ◆ Wechsel in der Führung
- ◆ Umstrukturierungen
- ◆ Neuverteilung von Aufgaben
- ◆ Führungsmängel
- ◆ Fehlende Identifikation
- ◆ Unklare Strukturen über Weisungen und Zuständigkeiten
- ◆ Entscheidungslosigkeit
- ◆ Fehlender Austausch über Qualität und Kontrolle
- ◆ Häufiger Personalwechsel
- ◆ Kommunikationsstörungen
- ◆ Beziehungsprobleme im Team
- ◆ Zeit-, Leistungs-, Konkurrenzdruck
- ◆ Ungenügende Konfliktbearbeitung