

Team-Entwicklung durch externe Beratung

Wenn im Team Blockaden drohen

Von REGINA FRÖMMING-OHMKE

Einrichtungen ambulanter pflegerischer Dienste sind mehr und mehr gefordert, ihr Handeln auf die Anforderungen gegenwärtiger und zukünftiger Kunden auszurichten. Mitarbeiter, die in einem effektiven (Pflege)Team zusammenarbeiten, sind befähigt, flexibel und qualifiziert auf diesen Anspruch zu reagieren. Das ist leichter gesagt als getan. Ein Team entsteht nicht von selbst, sondern bedarf der gezielten Team-Entwicklung. Diese erst bietet die Voraussetzung, daß aus mehreren „Einzelkämpfern“ eine leistungsfähige Arbeitsgruppe wird.

Regina Frömming-Ohmke schildert, was ein Team zum Team macht und veranschaulicht die Team-Entwicklung einer Sozialstation, in der die Zusammenarbeit ins Stocken geraten war.

In Sozialstationen arbeiten Menschen miteinander, die sich wie in anderen Arbeitsteams auch, durch ihre persönlichen Eigenarten und unterschiedlichen Mentalitäten auszeichnen. Jeder ist durch seine Geschichte beeinflusst, hat seinen individuellen beruflichen Werdegang und geht auf seine Weise, geprägt durch eigene Normen und persönliche Werte, mit Menschen um. Darüber hinaus hat jeder unterschiedliche Vorstellungen über die Wahrnehmung und Erfüllung seiner Aufgaben. Trotz der Unterschiede wird von Mitarbeitern, die in einem Team zusammenarbeiten, erwartet, zu guten Arbeitsergebnissen zu kommen und gemeinsam vorgegebene Ziele zu erreichen.¹

Wodurch zeichnen sich erfolgreiche Teams aus?

Mitarbeiter und Vorgesetzte haben – nicht zuletzt abhängig vom Entwicklungsgrad ihrer Organisation – häufig unterschiedliche Vorstellungen von dem, was ein Team ausmacht oder sein sollte. Team wird oft gleichgesetzt mit

der bloßen Zugehörigkeit zu einer Abteilung, zu einem Bereich, zu einer Gruppe oder zu einer Station. Über die Qualität der gemeinsamen Arbeit ist damit allerdings noch nichts gesagt.² Ein funktionierendes Team besteht durch seine Leistungsfähigkeit. Alle Mitglieder haben ein hohes Maß an Eigenständigkeit, Selbstorganisation und Handlungsspielraum. Zusammen arbeiten sie an der gemeinschaftlichen Leistung mit dem Ziel, Vertrauen und Zutrauen in die Leistungsfähigkeit des anderen aufzubauen. Es werden Kräfte mobilisiert, die einzelne Mitglieder nie aktivieren könnten. Die konstruktive Zusammenarbeit führt zu einer Leistungssteigerung des gesamten Teams.³ (siehe Kasten in der mittleren Textspalte)

Wann ist eine Team-Entwicklung angezeigt?

Eine Team-Entwicklungsmaßnahme ist abhängig von der Ausgangssituation der Gruppe, die sich diesem Prozeß unterziehen will.⁴ Als Ziele können dabei in Betracht kommen:

- Probleme und Konflikte, die eine Arbeitsgruppe belasten, gemeinsam zu lösen und das Team zu befähigen, in Zukunft mit ähnlichen Situationen konstruktiv umzugehen

- eine bestehende Gruppe weiterzuentwickeln, um ihre Leistung zu steigern und gesteckte Ziele zu erreichen
- die Mitglieder einer neuen Gruppe zu einem Team zusammenzuführen

Im Team-Entwicklungsprozeß wird der Focus (Brennpunkt) auf vier Bereiche gelenkt, die sich wechselseitig beeinflussen und in einer Organisation unterschiedlich entwickelt sein können.⁵ Den Zusammenhang der vier Bereiche (siehe Abbildung Seite 2) macht das folgende Beispiel deutlich:

Eine Mitarbeiterin hat mehr Patienten pflegerisch zu betreuen als die anderen Kolleginnen. Sie fühlt sich benachteiligt.

Merkmale erfolgreicher Teams

- Die Mitglieder fühlen sich dem Auftrag der Organisation verpflichtet.
- Sie verfolgen gemeinsam festgelegte Ziele.
- Sie kooperieren und kommunizieren wirkungsvoll miteinander und verständigen sich über das Vorgehen bei den zu bewältigenden Aufgaben.
- Anstehende Probleme und Konflikte werden offen in Angriff genommen und konstruktiv gelöst.
- Die Teammitglieder bringen sich Wertschätzung und Respekt entgegen.
- Sie sind bereit, sich gegenseitig zu helfen, auch wenn es Mehrarbeit bedeutet.

ligt und die Motivation sinkt. Sie zieht sich zurück und bringt in den Teambesprechungen nur das Nötigste ein. Die Zusammenarbeit ist blockiert. Die Qualität der pflegerischen Leistung nimmt ab, der Kontakt zu Patienten und Angehörigen ist zunehmend unzureichend. In der Folge muß damit gerechnet werden, daß durch unzufriedene Patienten und Angehörige auch das Image der Einrichtung beeinträchtigt wird.

Team-Entwicklung in einer Sozialstation

Nachfolgend beschreibe ich einen Team-Entwicklungsprozeß am Beispiel einer Sozialstation, der die theoretisch aufgeführten Zusammenhänge in der Praxis widerspiegelt.

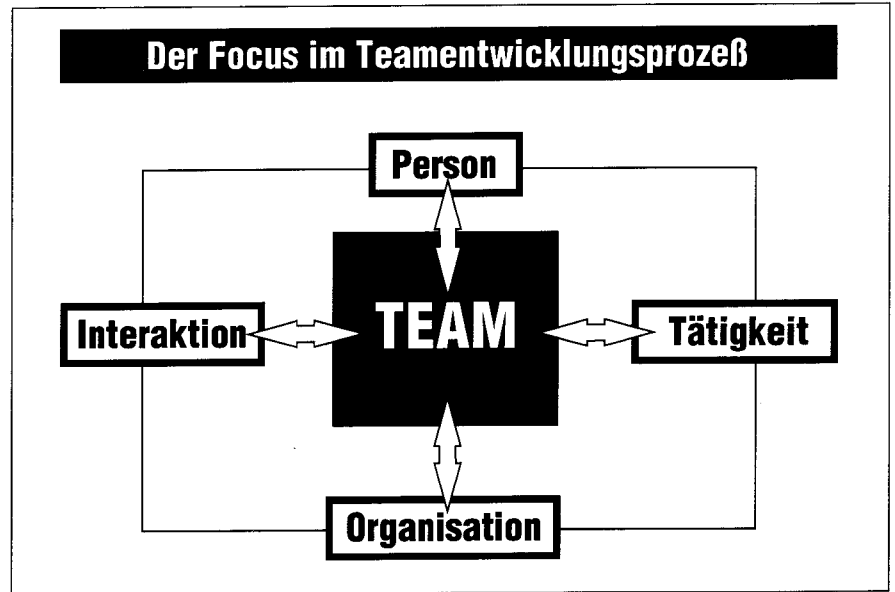
Für den Geschäftsführer und die Pflegedienstleitung einer Sozialstation war die unbefriedigende Personalsituation Anlaß, sich an uns, eine externe Beratergruppe, zu wenden. Zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme wurden unter anderem folgende Problembereiche benannt:

- hohe Fluktuation des Pflege- und Verwaltungspersonals
- Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung zur Besetzung offener Stellen
- Krankenstand und unbesetzte Stellen machen geteilten Dienst notwendig und führen zur Überlastung des Personals
- einzelne Mitarbeiter im Team „stören“ das Teamklima
- unbefriedigende Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen der Einrichtung
- unzureichende Verständigung über qualitätssichernde Maßnahmen
- Entwicklung einer Zukunftsperspektive der Einrichtung

Gemeinsame Bestandsaufnahme

Um uns einen Überblick über die Gesamtsituation zu verschaffen, wurden alle Personen, die an der Arbeit der Sozialstation aktiv beteiligt waren, zu einer Bestandsaufnahme in Form halbstrukturierter Interviews eingeladen: sämtliche PflegemitarbeiterInnen, Pflegedienstleitung und ihre Vertretung, Geschäftsführer, Sozialarbeiter der Einrichtung, Verwaltungsmitarbeiter, Familienpflegerinnen und Dorfhelferinnen, Nachbarschaftshelferinnen.

Wir fragten nach dem jeweiligen Aufgabenbereich, nach Schwierigkeiten in der Arbeit, Strukturen und Abläufen, Führungsverhalten, gültigen Regeln und Verhaltensnormen, nach Betriebsklima und Zusammenarbeit, nach Wer-



tehaltungen und Zielen sowie nach Zukunftsvisionen einzelner. Im Verlauf des Gesprächs hatten wir Gelegenheit, mit den Mitarbeitern Kontakt aufzunehmen und uns gegenseitig kennenzulernen. Da wir uns als externe Berater weder in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Träger befanden noch in das Tagesgeschehen involviert waren, konnten sich die Mitarbeiter frei und offen äußern.

Entspannung bereits nach dem ersten Gespräch

Durch das Zusammenfügen der Interviewergebnisse ergab sich für uns ein erster Überblick:

- Die Zusammenarbeit innerhalb der jeweiligen Teams wurde als befriedigend beschrieben.
- Es herrschte eine Atmosphäre, die es ermöglichte, Probleme offen anzusprechen.

Bedingungen für einen Teamentwicklungsprozeß

- Intensive Kommunikation zwischen allen Beteiligten
- Offene Aussprache bei Wahrung der Vertraulichkeit und Respektierung jedes einzelnen Mitglieds
- Starkes Interesse an der Lösung der Probleme
- Gegenseitige Wertschätzung
- Gemeinsames Verständnis der Lage erreichen
- Arbeitsthemen nach Prioritäten ordnen
- Entwurf eines konkreten Handlungsplans

- Die Mitarbeiter waren bereit, sich innerhalb der Gruppe zu unterstützen und zu helfen.

Als schwierig und unzureichend wurde erlebt:

- Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Fachbereichen Pflegemitarbeiter, Familienpflege, Verwaltung, Leitungsteam und Vorstand
- Informationsfluß und -austausch
- Unklare Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzbereiche
- Verständigung über ein gemeinsames aktuelles Pflegeverständnis

Als weitere verbesserungswürdige Themenschwerpunkte wurden angegeben:

- Dienstkleidung, Fahrzeuge
- Ausgestaltung der internen Mitarbeiterfortbildung und Durchführung von Supervision
- Darstellung der Einrichtung in der Öffentlichkeit

Wir fanden es bemerkenswert, daß in den Interviews der Patient (Kunde) als möglicher belastender Faktor nicht erwähnt wurde.

Die Beschreibung interner Zusammenhänge bedeutet für eine Organisation meist bereits den Beginn eines Bewußtwerdungsprozesses. Das Ergebnis der Befragung zeigte, daß insgesamt bereits eine Entspannung eingetreten war und bestätigte unsere Erfahrung, daß oftmals das erste Gespräch bereits eine nachhaltige Intervention sein kann.

Die Darstellung und Offenlegung der Daten erfolgte in einer gesonderten Sitzung, zu der alle Mitarbeiter eingeladen wurden. Dieses zweite Treffen er-

wies sich als wichtiger Lernschritt für den folgenden Prozeß.

Der Team-Entwicklungsprozeß

Nach Präsentation der Ergebnisse entschieden wir gemeinsam mit dem Träger, einen Team-Entwicklungsprozeß einzuleiten. Ziel sollte sein, die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Gruppen zu fördern und die Arbeitsatmosphäre zu verbessern.

Bei einer Einstiegsklausur verständigten wir uns über die Rahmenbedingungen, die für die gemeinsame Arbeit gelten sollten. Wir erläuterten unter anderem allen Mitarbeitern unser Verständnis von Team-Entwicklung und formulierten unsere Erwartungen an sie im Rahmen des Prozesses.

Ein Gruppenprozeß wird dann zu einer Team-Entwicklung, wenn für alle Teilnehmer von Anfang an verbindliche Bedingungen vereinbart werden. Fehlt die Akzeptanz und sind die Mitarbeiter nicht zu einer aktiven Mitarbeit und Auseinandersetzung mit allen Anwesenden bereit, können die Treffen zu unergiebigem Pflichtveranstaltungen werden, die eher Frustration fördern denn konstruktive Veränderung einleiten (siehe Kasten auf Seite 2).⁶

Die Klausurtagung endete mit dem Ergebnis, sich schwerpunktmäßig mit der konkreten Zusammenarbeit im Team, der Verbesserung des Betriebsklimas sowie der zukünftigen Entwicklung der Einrichtung zu beschäftigen.

Nach der Klausurtagung fand mit dem Team ein weiteres gemeinsames Treffen statt. Hierbei hatten die Mitarbeiter Gelegenheit, ihre Erwartungen aneinander zu formulieren. Es stellte sich heraus, daß persönliche Spannungen im Leitungsteam sowie unklare Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortungen in seinem Aufgabenbereich bei den Mitarbeitern zu erheblichen Irritationen und Unsicherheiten geführt hatten. Daher war das Leitungsteam bestärkt, gesondert an den Beziehungen zueinander zu arbeiten und außerdem eine schriftliche Rollendif-

ZUR AUTORIN

Regina Frömming-Ohmke ist Krankenschwester mit langjähriger Leitungserfahrung. Seit 1990 ist sie freiberuflich als Organisationsberaterin, Supervisorin, Trainerin in Einrichtungen des Gesundheitsdienstes und der Wohlfahrtspflege tätig.

ferenzierung und -klärung vorzunehmen. Um Spaltungen unter den Mitarbeitern der Sozialstation zu vermeiden, erhielt das Leitungsteam die Aufgabe, den Mitarbeitern über Ergebnisse ihrer Arbeit zu berichten.

Nach einer dreimonatigen Pause fand eine weitere Teamsitzung statt. Die Atmosphäre war merklich gelockert und die Mitarbeiter teilten uns mit, daß sie das Klima in der Gruppe wesentlich entspannter erlebten, da sich auch die Konflikte im Leitungsteam für sie spürbar gelöst hatten.

Wie geht es im Team weiter?

Auf Nachfrage zum Team-Entwicklungsprozeß waren sich die Mitarbeiter darin einig, noch ausstehende Themen in eigener Regie weiterbearbeiten zu können. Daher fand unsere Arbeit als externe Beratung des Mitarbeiter-teams ihren vorläufigen Abschluß. Das Ziel, Konflikte zu lösen, die die Zusammenarbeit im Team belastet hatten und die eine konstruktive Zusammenarbeit behinderten, war erreicht. Die Arbeit an der zukünftigen Entwicklung der Einrichtung wurde im Team zu diesem Zeitpunkt nicht thematisiert, da das Leitungsteam noch mit der Rollenklärung befaßt war.

Der beschriebene Team-Entwicklungsprozeß dauerte etwa ein Jahr. Die Mitarbeiter hatten die Gelegenheit wahrgenommen innezuhalten und sich als Team miteinander in Beziehung zu setzen. In den verschiedenen Gruppen wurden die gegenseitigen Erwartungen aneinander formuliert, um daraus konkretes Handeln abzuleiten. Es wurde deutlich, daß Unklarheiten und Spannungen auf der Leitungsebene wiederum zu Mißstimmungen und Unsicherheiten im Team führten und „Einzelkämpfertum“ förderten. Das Offenlegen dieser Situation und die gemeinsame konstruktive Auseinandersetzung darüber führten dazu, einen Team-Entwicklungsprozeß einzuleiten.

Das Ziel, die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Gruppen zu fördern, um eine konstruktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, ist erreicht worden. Darüber hinaus sind weitere Vorhaben vom Team in Angriff genommen worden oder überdacht worden (z.B. Form und Inhalt der regelmäßigen wöchentlichen gemeinsamen Besprechung, Planung und Umsetzung der innerbetrieblichen Fortbildung, Verteilung der Aufgaben- und Kompetenzbereiche). Um das Team zu stabilisieren, wurde von der

Literatur zum Thema

¹ Lorenz, Michael: Teambuilding. In: Karlheinz A. Geißler/Georg von Landsberg/Manfred Reinartz (Hrsg.): Handbuch der Personalentwicklung. Verlagsgruppe Deutscher Wirtschaftsdienst Köln, 1993, S. 3

² Hinkel, Norbert: Teamentwicklung in einer Bildungsabteilung. In: Thomas Sattelberger, (Hrsg.): Innovative Personalentwicklung, Gabler Verlag Wiesbaden, 1991, 2. Auflage, S. 321

³ Hinkel, N.: a.a.O., S. 318

⁴ Neuberger, Oswald: Personalentwicklung, Enke Verlag Stuttgart, 1991, S. 203

⁵ Hinkel, N.: a.a.O., S. 324

⁶ Neuberger, O.: a.a.O., S. 205

Leitung die Einführung einer Teamsupervision geplant. Damit haben die Mitarbeiter Gelegenheit, über die Zusammenarbeit hinaus, ihren Aufgabenbereich mit den Patienten und Angehörigen stärker ins Blickfeld zu holen.

Oft reicht ein Impuls

Sind Kommunikationsprozesse in Stockengeraten, ist Team-Entwicklung ein geeignetes und sinnvolles Vorgehen, um Blockaden aufzulösen. Am Beispiel der Sozialstation wird deutlich, daß es nicht immer langwieriger Prozesse bedarf, sondern Impulse ausreichen, um eine konstruktive Kommunikation wieder in Gang zu bringen. Ein gelungener Team-Entwicklungsprozeß hat Auswirkungen auf die persönliche Zufriedenheit jedes einzelnen, auf die Qualität der Dienstleistung und somit auf die Leistungsfähigkeit der Einrichtung.

In einem funktionierenden Team entwickeln Mitarbeiter ein Gefühl der Zusammengehörigkeit. Daraus resultiert ein vitales Interesse an der Mitgestaltung der Organisation. Quantitative und qualitative Belastungssituationen in einer Sozialstation stellen für das Arbeiterteam immer wieder eine neue Herausforderung dar, miteinander in einer konstruktiven und leistungsfähigen Balance zu bleiben. ■

Kontaktadresse: Regina Frömming-Ohmke, Ringstraße 37, 68723 Plankstadt