

Teamentwicklung bei Leitungswechsel

Die volle Leistungskraft im Team entzünden



Foto: Susanne El-Nawab

Besonders beim Wechsel einer Führungskraft ist die Leistungsfähigkeit eines Teams gefährdet. Damit sich ein echtes Team bilden kann, müssen prägende Gruppenprozesse zugelassen und bearbeitet werden. PDL und Mitarbeiter sollten die Teamentwicklungsphasen kennen, um auf die Ereignisse innerhalb des Teams reagieren zu können.

Von Maartje Eleonore Schumacher

Die Entwicklung eines Teams verläuft, geprägt durch interaktive und gruppenspezifische Gesetzmäßigkeiten, in vier Phasen, die sich manchmal vermischen und verschieben, jedoch nicht übersprungen werden können. Mit einer Darstellung der vier Teamentwicklungsphasen stellt der zweite Teil dieses Beitrags Maßnahmen vor, die die Teamentwicklung in der ersten Phase („Forming“) unterstützen. Zunächst die einzelnen Phasen im Überblick:

PDL ist Moderatorin und Teilnehmerin des Prozesses

Phase 1: Forming – Zeit und Raum geben

Die erste Phase ist von besonderer Bedeutung, wenn

- ein Team völlig neu gebildet wird,
- eine personelle Veränderung im Team stattfindet z. B. Leitungswechsel,
- die Zielsetzung oder die Arbeitsstrukturen deutlich verändert werden.

Es geht darum, die anderen einzuschätzen, seine eigene Position im Team zu finden und die Verhal-

tensweisen der anderen zu erkennen und zu akzeptieren. Auf der Sachebene geht es im Team um die Zielklärung und Aufgabendefinition sowie um das Formulieren von Spielregeln und einer eigenen Kommunikationskultur. Die Forming-Phase ist für viele von Unsicherheit und Angst geprägt. „Aufgabe des Leiters ist es, die richtige Balance zu finden, den Mitgliedern Zeit und Raum zu geben und zugleich den Prozess voranzubringen“ (Birker und Birker 2001). In dieser Phase sind Teams ohne ihre PDL noch nicht in der Lage, sich selbst zu organisieren. Werden Spielregeln und Erwartungen in dieser Phase nicht klar und deutlich erarbeitet, wird sich dies entweder sofort oder in einer späteren Entwicklungsphase auf den Arbeitserfolg des Teams auswirken.

Phase 2: Storming – Konflikte austragen

Die zweite Phase ist unter anderem von Auseinandersetzungen innerhalb des Teams geprägt. Die Mit-

glieder haben sich gegenseitig kennen gelernt und stellen nun fest, dass eine Diskrepanz zwischen ihren Erwartungen und der Realität besteht. Auch trauen sie sich nun eher, ihre eigenen Standpunkte gegenüber Andersdenkenden zu vertreten, was zu vermehrten Konfrontationen innerhalb des Teams führt. Die Konfrontationen in dieser Phase gehören zum Entwick-

► Problem + Lösung

Problem: Um sich am Markt zu behaupten, müssen Pflegedienste auf Kundenanforderungen und gesetzliche Bestimmungen flexibel, schnell und wirkungsvoll reagieren.

Lösung: Diese Herausforderungen sind nur zu bewältigen, wenn sowohl Pflegedienstleitung mit Mitarbeitern als auch Mitarbeiter untereinander konstruktiv und effizient als gutes Team zusammenarbeiten.

Häusliche Pflege

lungsprozess und dienen dazu, die Strukturen und Machtverhältnisse innerhalb des Teams zu verdeutlichen und die Positionen zu stärken. Werden die Konflikte nicht ausgetragen, entwickelt sich eine allgemeine Unzufriedenheit im Team über einzelne Mitarbeiter bis hin zur PDL. Die PDL ist nicht nur der Moderator des Prozesses, sondern selbst Teilnehmer, die ihre Position als Führungskraft einnehmen muss. Nicht die Konflikte selbst, sondern ausschließlich die Art und Weise der Konfliktaustragung beeinträchtigen die Leistungsfähigkeit des Teams. Werden die auftretenden Auseinandersetzungen und Konflikte von den Teammitgliedern positiv bewältigt, trägt dies erheblich zur persönlichen Weiterentwicklung bei und wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Leistungsfähigkeit des Teams aus. Die Kunst besteht also darin, der zweiten Phase nicht mehr Raum und Zeit einzuräumen als notwendig. Um aus der Storming-Phase herauszukommen, müssen sich die Mitglieder trauen, ihre individuellen Schwächen zu zeigen, Fehler offen einzugestehen und sich dem Team zu stellen.

Phase 3: Norming – Vertrauen aufbauen

In der dritten Phase der Teamentwicklung bauen die Teammitglieder ihre Vertrauensbasis kontinuierlich weiter aus. Auch hier sind die Reflexion der Verhaltensweisen und die stetige Verbesserung der Teamkommunikation von großer Bedeutung. Werden die entsprechenden Entwicklungsmaßnahmen eingestellt oder reduziert, läuft das Team Gefahr, wieder in die Storming-Phase zurückzufallen. Damit sich die Mitglieder trauen, ihre individuellen Schwächen zu zeigen, Fehler einzugestehen und sich dem Team zu stellen, müssen sie sich sicher fühlen und selbst erleben, dass ihnen durch diese Offenheit keine Nachteile entstehen. Mit zunehmender Stabilisierung der zwischenmenschlichen Beziehungen steigt die Leistungsfähigkeit des Teams. Die PDL muss einen Mittelweg zwischen der noch benötigten Unterstützung der Teammitglieder und der Erweiterung der Handlungs- sowie Ent-

scheidungsspielräume finden. Für den weiteren Entwicklungsprozess des Teams ist es sehr wichtig, dass die Mitglieder zunehmend mehr Verantwortung für die Leistungserbringung und die Zusammenarbeit im Team übernehmen können. Die PDL muss sich damit auseinandersetzen, dass sie zukünftig einen Großteil ihrer Macht und ihrer Verantwortung an die Teammitglieder delegieren muss.

Phase 4: Performing – der Gipfel der Teamentwicklung

In der vierten Phase zeigt das Team die höchste Produktivität und ist damit auf dem Gipfel der Teamentwicklung angelangt. Die einzelnen Teammitglieder identifizieren sich mit den Teamzielen, übernehmen Verantwortung, respektieren und schätzen sich gegenseitig und treten füreinander ein. Dieses Wir-Gefühl ist ein Ausdruck der stabilen Beziehungen innerhalb des Teams und damit die Basis für eine erfolgreiche, zielorientierte und effektive Arbeitsweise. Die Rollenverteilung innerhalb des Teams wird in der Performing-Phase zunehmend flexibel gehandhabt. Die Führungsrolle wird meist aufgabenbezogen auf unterschiedliche Teammitglieder verteilt. Eine große Bedeutung hat die Motivation der Mitglieder in dieser Phase. Die Verantwortung für den Teamerfolg wird nicht mehr allein der PDL sondern dem gesamten Team zugeschrieben. (vgl. Vergnaud 2004).

Bausteine der Teamentwicklung – ein Grobkonzept

Ziel der im Folgenden beschriebenen Teamentwicklungsmaßnahmen ist eine gute Bewältigung der Forming-Phase. Die Teamentwicklung besteht aus folgenden Bausteinen:

- Vorbereitung/Diagnosephase,
- drei Workshops,
- Coaching der Leitung.

Die Teamentwicklung wird nach Möglichkeit durch einen externen Berater begleitet. Im Rahmen der Vorbereitung und Diagnosephase sammelt der Berater durch Gespräche mit dem Auftraggeber, der PDL und ausgewählten Teammitgliedern möglichst umfassend Hintergrundinformationen, die ihn in die Lage

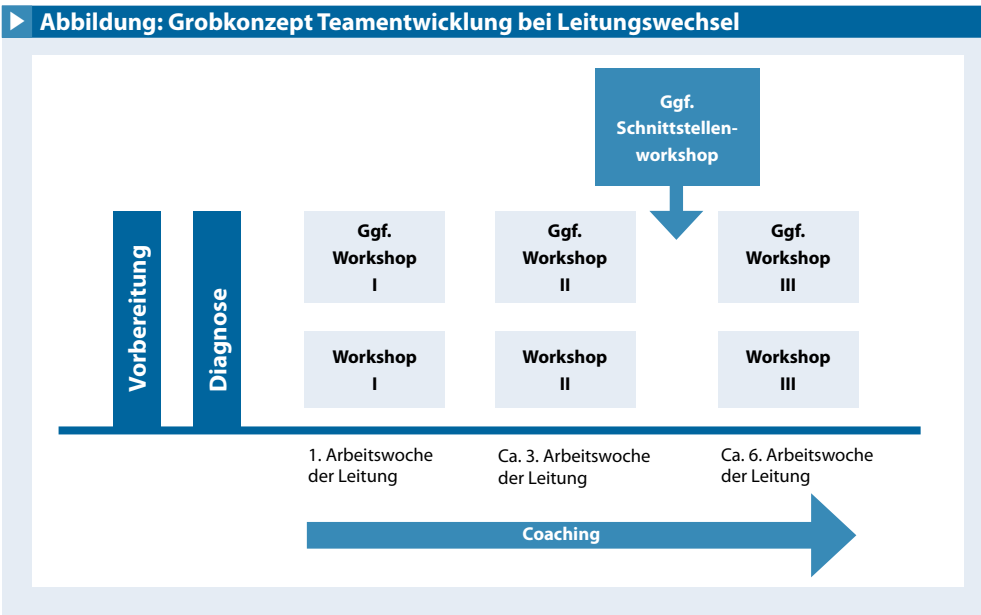
versetzen, den Problemzustand zu verstehen.

Der Einstieg in ein neues Team ist für eine neue PDL belastend und zum Teil mit widerstrebenden Befindlichkeiten und Bedürfnissen verbunden. Es ist wichtig, dass sie so schnell wie möglich Klarheit über die Situation, die Rahmenbedingungen und vor allem die Teammitglieder bekommt. Aber auch für die Teammitglieder ist es wichtig, zeitnah so viele Informationen wie möglich über ihre neue PDL zu erhalten. Der Berater unterstützt diesen Prozess des Kennenlernens durch mindestens drei von ihm moderierte Workshops. Damit alle Teammitglieder daran teilnehmen können und das Tagesgeschäft nicht behindert wird, sollten diese außerhalb der Tourenzeiten, z. B. am Nachmittag durchgeführt werden und nicht länger als vier Stunden dauern. Auch muss die Gruppengröße beachtet werden. In der Literatur werden maximal neun Mitglieder empfohlen. Da jedoch Teams in der ambulanten Pflege meist wesentlich größer sind, empfiehlt sich das Bilden von Unterteams, die separat die Workshops erhalten. Es bietet sich dazu an, die Teams nach dem Beschäftigungsumfang zusammenzustellen. Ein Team würde demnach beispielsweise aus allen Mitarbeitern bestehen, die hauptsächlich Frühdienste machen. Ein anderes Team beinhaltet jene Mitarbeiter, die hauptsächlich Abenddienste und Wochenenddienste übernehmen.

Es müssen bei der Bildung von Unterteams zusätzliche Schnittstellenworkshops angeboten werden, damit sich die Unterteams nicht zu sehr verselbstständigen.

Der erste Workshop findet zu Beginn der Arbeitsaufnahme der neuen Leitung statt. Dabei stellt sich die PDL vor und teilt mit, welche Rolle sie zukünftig einnimmt und was sie an Ausbildung, Kompetenzen und Fähigkeiten mitbringt, um das Team zum Ziel zu führen. Auch alle Mitarbeiter bekommen dabei die Möglichkeit, ihre Ängste, Bedürfnisse und Ziele mitzuteilen. Anhand einer Kartenabfrage besteht die Chance, verdeckte und heimliche Erwartungen, Ängste und Ziele zum Thema zu ermitteln.

Mit zunehmender Stabilisierung steigt die Leistungsfähigkeit des Teams



Durch dieses Hintergrundwissen wird das Verständnis füreinander gefördert.

Im zweiten Workshop, der zirka zwei Wochen später stattfindet, wird der Schwerpunkt auf das Thema Kommunikation gelegt. Ziele dieser Workshops sind die Zielklärung, die Aufgabendefinition, das Aufsetzen von Feedbackregeln sowie das Formulieren von Spielregeln. Um die Regeln für die gemeinsame Arbeit festzulegen, werden die entsprechenden Ziele, Wünsche und Bedürfnisse der Teammitglieder gesammelt. Anhand dieser legt die Gruppe ihre Regeln fest. Durch dieses Vorgehen wird die Grundlage für eine eigene Kommunikationskultur aufgebaut.

Der dritte Workshop findet etwa drei Wochen später statt und thematisiert, inwieweit die bisherigen Trainingsinhalte in die betriebliche Praxis umgesetzt wurden und ggf. die Gründe für Nichtumsetzung. Auch die Einhaltung und Wirksamkeit der im zweiten Workshop vereinbarten Regeln werden evaluiert. Anschließend wird die Theorie der Teamentwicklungsphasen vorgestellt. Das Team reflektiert die bisherige Arbeitsperiode und versucht, diese den entsprechenden Phasen zuzuordnen.

Nach diesen drei moderierten Workshops ist es wichtig, dass in den kommenden „normalen“ Teamsitzungen ohne Berater einmal im Monat Raum zur Reflexion des Teamprozesses im Pflegedienst gegeben wird.

Der gesamte Prozess wird durch ein Coaching der Führungskraft begleitet. Der Berater unterstützt somit die Einarbeitung der Pflegedienstleitung im Allgemeinen, kann aber auch bei Bedarf gezielt drohende oder aufgetretene Konflikte lösen helfen. Für das Coaching wird für die ersten sechs Wochen der Pflegedienstleitung ein wöchentlicher Regeltermin zwischen Berater und Pflegedienstleitung empfohlen. Das Coaching kann bei Bedarf über

Die vier Phasen im Überblick

Phase 1: Forming

- Kennen lernen
- Ziele und Aufgaben festlegen
- Regeln definieren

Phase 2: Storming

- Krisenstimmung
- Konflikte
- Kommunikation
- Teamgespräche

Phase 3: Norming

- Entlastung der Teamleitung
- Leistungssteigerung
- Vertrauen
- Effiziente Entscheidungsfindung

Phase 4: Performing

- WIR-Gefühl
- Problemorientierung
- Verteilte Führung



Maartje Eleonore Schumacher, Krankenschwester, Dipl. Pflegewirtin (FH), PDL-Erfahrung in der ambulanten Pflege, E-Mail-Kontakt: noraschr@web.de

diesen Zeitraum durch monatliche Sitzungen ergänzt werden (siehe Abbildung, links).

Bestimmte Erfolgsfaktoren sind zu beachten

Folgende weitere Bedingungen sind für den Erfolg wichtig:

- Die PDL muss hinter der Teamentwicklung und den vereinbarten Spielregeln stehen, da sie, wenn das Training vorbei ist, für den weiteren Teamentwicklungsprozess verantwortlich ist.
- Vor allem die vereinbarten Vertraulichkeitsklauseln und Zusagen müssen eingehalten werden. Wenn z. B. die Offenheit der Trainingssituation später gegen einen Teilnehmer verwendet wird, ist der Trainingserfolg wahrscheinlich hinfällig.
- Die Akzeptanz des Trainers bei dem betreffenden Team sowie bei der PDL spielt eine wichtige Rolle.
- Eine gründliche Problemdiagnose und klare Vereinbarungen in der Startphase sind eine besonders bedeutungsvolle Grundlage für die erfolgreiche Teamentwicklung (vgl. Comelli 2003)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der hier vorgestellte Weg hilft, die Teamentwicklung bei einem Leitungswechsel in der ambulanten Pflege zu professionalisieren. Das Team durchläuft durch die beschriebenen Maßnahmen schneller die Forming-Phase, kann durch die Klärung der Regeln für den Umgang miteinander effektiver die Storming-Phase durchleben und kommt somit schneller zu guten Leistungen.

Literatur zum Thema

Birker, G., Birker, K. (2001): **Teamentwicklung und Konfliktmanagement.** Effizienzsteigerung durch Kooperation, Berlin.

Comelli, G. (2003): **Anlässe und Ziele von Teamentwicklungsprozessen.** In: Rosenstiel, L. von, Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 5. überarbeitete Auflage, Stuttgart.

Vergnaud, M (2004): **Teamentwicklung,** München.