

**WEITERBILDUNGSLEHRGANG FÜR
FÜHRUNGSAUFGABEN
(BASISAUSBILDUNG)
„Basales und mittleres Pflegemanagement“**

20.09.2010 bis 05.10.2011

ABSCHLUSSARBEIT

zum Thema

TEAMARBEIT

vorgelegt von: Sybille Kaiser-Schuschou
Reha-Klinik für seelische Gesundheit
Psychiatrie – Rehabilitation

begutachtet von: MMag. Martina Allesch

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbst verfasst und alle ihr vorausgehenden oder sie begleitenden Arbeiten eigenständig durchgeführt habe. Die in der Arbeit verwendete Literatur sowie das Ausmaß der mir im gesamten Arbeitsvorgang gewählten Unterstützung sind ausnahmslos angegeben. Die Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben.

Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version mit der gedruckten Version übereinstimmt. Es ist mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird. Die Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Keutschach am See, am 8. August 2011

KURZZUSAMMENFASSUNG

In der vorliegenden Abschlussarbeit, im Folgenden ASA, wird der Versuch unternommen, ausgewählte Interventionen in der Führungsfunktion bei Veränderungsprozessen im Team vorzustellen, um Teamarbeit zu fördern. Handlungsleitend wurde folgende Frage gestellt.

„Was kann ich als Führungskraft in der Sandwichposition für mein Team tun?“

Zunächst wird auf die Erläuterung von Team und Gruppe eingegangen. Danach werden verschiedene Aufgaben, Funktionen, Prozesse und Erwartungen von Teamarbeit vorgestellt. Der Hauptteil der ASA widmet sich der Kommunikation mit Schwerpunkten der Konfliktbearbeitung bei Veränderungsprozessen, welche für die Leitung im Rahmen der Teamarbeit von Notwendigkeit ist. Es wird auf verschiedene Kompetenzen, Funktionen und Richtlinien der Führung eingegangen.

INHALTSVERZEICHNIS

0	VORWORT	8
1	EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMSTELLUNG	10
2	WAS IST EINE GRUPPE	12
2.1	Definition Gruppe.....	12
2.2	Das Team als spezielle Form der Gruppe.....	12
2.3	Der Sinn der Gruppe beim menschlichen Zusammenleben.....	12
2.4	Aufgaben in der Gruppe	13
2.4.1	Gruppenaufgaben und Funktionen.....	13
2.4.1.1	Gruppenbildende und –erhaltende Funktionen.....	13
2.4.1.2	Aufgabenbezogene Funktionen	13
2.4.1.3	Individuelle Funktionen.....	13
2.4.2	Entstehungen von Gruppen in Organisationen.....	14
2.5	Kurzzusammenfassung	14
3	WAS IST EIN TEAM.....	15
3.1	Definition von Team	15
3.2	Definition von Teamarbeit	15
3.3	Was Teamarbeit fördert und was es hindert	15
3.4	Phasen der Teamentwicklung	17
3.4.1	Forming – Formierungsphase	17
3.4.1.1	Besonderheiten.....	18
3.4.1.2	Anforderungen	18
3.4.2	Storming – Konfliktphase	18
3.4.2.1	Besonderheiten.....	19
3.4.2.2	Anforderungen	19
3.4.3	Norming – Normierungsphase.....	19
3.4.3.1	Besonderheiten.....	19

3.4.3.2	Anforderungen	20
3.4.4	Performing – Arbeitsphase.....	20
3.4.4.1	Besonderheiten.....	21
3.4.4.2	Anforderungen	21
3.4.5	Adjourning – Auflösungsphase.....	21
3.4.5.1	Besonderheiten.....	21
3.4.5.2	Anforderungen	21
3.5	Teamkultur.....	22
3.5.1	Arten von Schwächen	22
3.5.2	Stärken nutzen.....	23
3.5.3	Vertrauen	23
3.6	Was zeichnet ein gutes Team aus.....	24
3.6.1	Formale Regeln	24
3.6.2	Soziale Regeln.....	25
3.6.3	Ich-Botschaften	25
3.7	Beeinflussende Faktoren auf die Interaktion im Team	26
3.7.1	Personenorientierte Interaktionen.....	26
3.7.2	Aufgabenorientierte Interaktionen.....	26
3.8	Kurzzusammenfassung	27
4	KONFLIKT.....	28
4.1	Definition	28
4.2	Der Prozess des Konfliktmanagements.....	28
4.2.1	Erkennen.....	29
4.2.2	Verhaltenstypen	29
4.2.3	Vorbereiten und Ausführen	30
4.3	Konfliktvorbeugungen	31
4.4	Kurzzusammenfassung	31

5	KOMMUNIKATION.....	32
5.1	Definition Kommunikation.....	32
5.2	Kommunikationsfallen.....	32
5.2.1	Blockierung.....	33
5.2.2	Killerphrasen.....	33
5.2.3	Bagatellisierungen.....	33
5.2.4	Druckformulierungen.....	33
5.3	Erfolgreiche Kommunikationen.....	33
5.4	Kurzzusammenfassung.....	34
6	CHANGE MANAGEMENT	35
6.1	Definition.....	35
6.2	Phasen von Veränderungsprozessen.....	35
6.2.1	Schock, Überraschung.....	35
6.2.2	Verneinung, Ablehnung.....	35
6.2.3	Rationale Einsicht.....	36
6.2.4	Emotionale Akzeptanz.....	36
6.2.5	Ausprobieren, Lernen.....	36
6.2.6	Erkenntnis.....	36
6.2.7	Integration.....	36
6.3	Kurzzusammenfassung.....	37
7	MITARBEITERFÜHRUNG	38
7.1	Definition.....	38
7.1.1	Führungsrichtlinien.....	38
7.1.2	Handlungskompetenzen.....	38
7.1.2.1	Fachkompetenz.....	39
7.1.2.2	Soziale Kompetenz.....	39
7.1.2.3	Methodenkompetenz.....	39

7.1.2.4	Persönlichkeitskompetenz.....	39
7.2	Aufgaben der Führungsperson in der Sandwichposition	40
7.2.1	Orientierung.....	40
7.2.2	Verhalten steuern	40
7.2.3	Vertrauen des Vorgesetzten gewinnen.....	41
7.2.4	Entscheidung vom Chef	41
7.3	Kurzzusammenfassung	42
8	ZUSAMMENFASSENDER DARSTELLUNG.....	43
9	LITERATURVERZEICHNIS	45

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Was Teamarbeit fördert und hindert	16
------------	--	----

0 VORWORT

Teamarbeit - Die Löffel

"Ein Rabbi kommt zu Gott: „Herr, ich möchte die Hölle sehen und auch den Himmel.“ „Nimm Elia als Führer“, spricht der Schöpfer, „er wird dir beides zeigen“. Der Prophet nimmt den Rabbi bei der Hand. Er führt ihn in einen großen Raum. Ringsum Menschen mit langen Löffeln. In der Mitte, auf einem Feuer kochend, ein Topf mit einem köstlichen Gericht. Alle schöpfen mit ihren langen Löffeln aus dem Topf. Aber die Menschen sehen mager aus, blass, elend. Kein Wunder: Ihre Löffel sind zu lang. Sie können sie nicht zum Munde führen. Das herrliche Essen ist nicht zu genießen. Die beiden gehen hinaus. „Welch seltsamer Raum war das?“ fragt der Rabbi den Propheten. „Die Hölle“, lautet die Antwort.

Sie betreten einen zweiten Raum. Alles genau wie im ersten. Ringsum Menschen mit langen Löffeln. In der Mitte, auf einem Feuer kochend, ein Topf mit einem köstlichen Gericht. Alle schöpfen mit ihren langen Löffeln aus dem Topf. Aber – ein Unterschied zu dem ersten Raum: Diese Menschen sehen gesund aus, gut genährt, glücklich. „Wie kommt das?“ – Der Rabbi schaut genau hin. Da sieht er den Grund: Diese Menschen schieben sich die Löffel gegenseitig in den Mund. Sie geben einander zu essen. Da weiß der Rabbi, wo er ist“

(Schädle-Deiningner/Vilinger 1997, S. 170f).

RUSSISCHES MÄRCHEN

Als Vorgesetzte eines Pflgeteams habe ich im Laufe meiner beruflichen Beschäftigung erkannt, dass ich vielfältigen Rollenerwartungen unterliege und auch gerecht werden möchte. In einer Führungsfunktion gibt es verantwortungsvolle und verpflichtende Aufgaben, die gegenüber dem Team und dem Vorgesetzten erfüllt werden sollen. Die Tätigkeiten möchte man angemessen realisieren, sowie Entscheidungen von der Führungsebene weitervermitteln und die Interessen der MitarbeiterInnen nach oben vertreten.

Im Rahmen meiner beruflichen Funktion als Führungskraft, an einer psychiatrischen Reha-Klinik bin ich tagtäglich mit anspruchsvollen Themen von KollegInnen konfrontiert, und muss immer wieder feststellen, wie schwierig es ist, die Anliegen der MitarbeiterInnen vollständig zu erfüllen.

Im Zuge des Weiterbildungslehrganges für Führungsaufgaben „Basales und mittleres Pflegemanagement“ ist eine ASA, mit dem Themenschwerpunkt des beruflichen Tätigkeitsfeldes zu verfassen. Da ich seit einigen Jahren als Führungskraft tätig bin, wurde von mir das Thema „Teamarbeit“ gewählt und mittels Literaturrecherche bearbeitet. Um meinen Wissenstand, den ich mir im Laufe der Ausbildungsjahre und der Praxisjahre zu diesem Thema angeeignet habe, zu erweitern, wird dieses Thema in der ASA bearbeitet.

Besonderen Dank möchte ich in diesem Zusammenhang an meine Betreuerin, Frau MMag. Martina Allesch richten, welche mich von Beginn an unterstützt hat und mir mit Rat und Tat beigestanden ist, wenn Probleme oder Fragen aufgetreten sind. Weiteres möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich beim Schreiben dieser ASA unterstützt haben und mir wertvolle Literaturhinweise gegeben haben. Ein aufrichtiger Dank geht auch an meine Familie.

Keutschach am See, im August 2011

Sybille Kaiser-Schuschou

1 EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMSTELLUNG

Die MitarbeiterInnen sind motiviert konstruktiv zu arbeiten, jedoch führt es durch Veränderungen, Erneuerungen und Erweiterungen zu Schnittstellen, wodurch der Informationsfluss zu wenig vorhanden ist oder verloren geht. Es wird über Leistungs- und Zeitdruck geklagt. MitarbeiterInnen empfinden Erneuerungen, Veränderungen und Erweiterungen zu schnell eingeführt oder fühlen sich im Vorfeld zu wenig darüber informiert. Es wird von ihnen mehr Mitspracherecht in Bezug auf Entscheidungen in ihrem Tätigkeitsfeld gewünscht. Daher stellt sich die Frage: Mit welchem Führungsstil kann Teamarbeit gefördert werden (Anmerkung der Verfasserin)?

Um aus MitarbeiterInnen ein leistungsfähiges und engagiertes Team zu entwickeln, bedarf es weitsichtiger Planung und methodischer Hilfen. Gerade und besonders im Pflegeberuf, sind MitarbeiterInnen mehr als in anderen Berufsgruppen auf eine enge Zusammenarbeit angewiesen. Störungen wirken sich direkt auf die pflegerische und betreuende Arbeit als auch auf das eigene Wohlbefinden aus. Um Arbeitsschwerpunkte, vielfältige Angebote, pflegerische Leistungen und Führungsaufgaben abzustimmen, ist eine erfolgreiche Zusammenarbeit notwendig. Missverständnisse, mangelnde Informationen und fehlende Absprache führen oft zu Unzufriedenheit und Doppelbelastung. Dies alles macht es notwendig, Teamarbeit zu entwickeln, zu fördern, zu unterstützen, Kommunikation zu pflegen und Konflikte zu bearbeiten

(vgl. <http://www.systembearbeitung-pflege.de>, 20.11.2010, 13:30 Uhr).

Die Funktion einer Führung betrifft verschiedenste Bereiche wie Leadership, Organisationsentwicklung, Pflegeforschung, Arbeitsrecht, Gesundheitspolitik, Bildung, Qualitätsmanagement, Berufspolitik, Change Management und Betriebswirtschaft. Die Fähigkeit der Kommunikation ist wichtig in einer Führungsfunktion und muss sorgfältig eingesetzt werden, denn sie bedeutet Autorität. Ebenso wichtig, wenn nicht wichtiger, ist die Geschicktheit, die richtigen Fragen zu stellen und vor allem zuhören zu können. Unzufrieden sein über Vorgesetzte bringt nichts. In einer Leitungsfunktion soll die Führungsverantwortung übernommen werden und Handlungsspielräume genutzt werden um positive Veränderung zu bewirken (vgl. Hahn 2009, S. 444f).

Teamarbeit ist im Pflegebereich nicht mehr wegzudenken. Ein gut organisierter Ablauf und eine gute Zusammenarbeit, sind im Berufsalltag sehr wichtig. Was eine gute Zusammenarbeit ausmacht und was dazu beigetragen werden kann, soll ausführlich in der ASA geklärt werden (Anmerkung der Verfasserin).

Auf folgende Frage soll in der ASA eine Antwort gegeben werden:

„Was kann ich als Führungskraft, in der Sandwichposition für mein Team tun?“

Dabei wird in dieser Arbeit versucht, speziell auf die nachstehenden Punkte ein besonderes Augenmerk zu legen:

- Sicherstellen von zufriedenen MitarbeiterInnen durch individuelle Führung
- Negative Einflussfaktoren bewusst machen, um dadurch eine positive Veränderung zu bewirken
- Eine möglichst offene Kommunikation im Team erreichen

Die Bearbeitung erfolgt mittels Literaturrecherche in den nachfolgenden Kapiteln.

2 WAS IST EINE GRUPPE

2.1 Definition Gruppe

Eine Mehrzahl von Personen steht in direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne bei Rollendifferenzierung und gemeinsamen Normen, verbunden durch ein Wir-Gefühl (vgl. Möller 2010, S. 6).

2.2 Das Team als spezielle Form der Gruppe

Bei einem Team handelt es sich um eine Gruppe, deren TeilnehmerInnen 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 Bereichs (vgl. Möller 2010, S. 6).

2.3 Der Sinn der Gruppe beim menschlichen Zusammenleben

Menschen verbringen im Laufe ihres Lebens viel Zeit in Gruppen. Die kleinste Gruppe besteht aus zwei Personen. Ein Kind beginnt seine Gruppenerfahrung zu machen, wenn es in die Familie zu Eltern und Geschwistern kommt. Eine erwachsene Person arbeitet mit KollegInnen zusammen und verbringt ihre Freizeit im Freundes- und Bekanntenkreis. Das Zusammensein mit anderen Menschen ist lebensnotwendig. Für die psychosoziale Entwicklung des Individuums sind Gruppenerfahrungen unentbehrlich. Sie erlauben, dass Menschen reifere Beziehungen zwischen sich und der Gesellschaft herstellen (vgl. Schädle-Deiningner/Vilinger 1997, S. 130).

„In jeder Gruppe entsteht im Laufe der Zeit eine Struktur. Die Beteiligten definieren ihre Beziehungen zueinander, es werden Rollen verteilt und Gruppenziele für die gemeinsame Aufgabe entwickelt, auch wenn sie nicht ausgesprochen werden“

(Schädle-Deiningner/Vilinger 1997, S. 131).

2.4 Aufgaben in der Gruppe

Die Aufgabe, die jemand in der Gruppe übernimmt oder zugeschrieben bekommt, setzt sich aus den Erwartungen zusammen, die an diese Person gestellt werden. Während Normen für alle Gruppenmitglieder gelten, richten sich Funktionserwartungen an jede einzelne Person und ihre Position in der Gruppe.

Von einer Stationsleitung wird erwartet, dass fachkompetent gehandelt wird. Macht die Führungskraft dies nicht, wird die Position in Frage gestellt.

Die Rolle, die jemand bekommt, ist abhängig von der Persönlichkeitsstruktur, der Beliebtheit in der Gruppe, vom Kommunikationsverhalten, der Gruppengröße, der Gruppenaufgabe und wie jedes Teammitglied zu der Aufgabe steht. Es gibt drei Kategorien von Funktionen, die von Personen in Gruppen eingenommen werden können. Sie werden im nächsten Abschnitt näher beschrieben (vgl. Schädle-Deininger/Villinger 1997, S. 131).

2.4.1 Gruppenaufgaben und Funktionen

2.4.1.1 Gruppenbildende und –erhaltende Funktionen

Sie befassen sich mit den Gruppenprozessen und Funktionen. In der Literatur liest man z.B. die MutmacherInnen üben einen positiven Einfluss auf die Gruppe aus oder die MitläuferInnen dienen als interessierte ZuhörerInnen (vgl. Schädle-Deininger/Vilinger 1997, S. 132).

2.4.1.2 Aufgabenbezogene Funktionen

Diese beschäftigen sich mit der Bearbeitung der Gruppenaufgabe. Es wird in der Literatur beschrieben, dass z.B. die Führungskraft die Richtung vorgibt oder die InitiatorInnen regen die Gruppendiskussion an (vgl. Schädle-Deininger/Vilinger 1997, S. 132).

2.4.1.3 Individuelle Funktionen

Hier setzt sich niemand mit der Gruppenaufgabe oder dem Ablauf auseinander. Diese Funktion kann Ich-bezogen sein und den Prozess stören. Beispiele aus der Literatur sollen dies kurz erläutern: Die Opfer lenken die Verantwortlichkeit von sich ab oder die MoralistenInnen richten über Recht und Unrecht in der Gruppe (vgl. Schädle-Deininger/Vilinger 1997, S. 132).

Wenn Personen über längere Zeit zusammenarbeiten, entwickeln sich oft gemeinsame Interessen, Vorlieben und Hobbys auf beruflicher und/oder privater Ebene (Anmerkung der Verfasserin).

2.4.2 Entstehungen von Gruppen in Organisationen

Die Bildung von Gruppen in Einrichtungen wird durch das Zusammenspiel zweier Faktoren begünstigt: Einerseits durch die organisatorische Notwendigkeit, mehrere Mitglieder in Kooperationseinheiten zusammenzufassen, und andererseits durch die menschliche Tendenz sich bei häufigen Kontakten als zusammengehörig zu empfinden (vgl. Leuzinger/Luterbacher 2000, S. 88).

„Die Bildung von echten Gruppen in der Organisation auf der spezifischen Kombination beruht zwischen formalen Bestimmungsfaktoren, die aus dem Organisationsplan stammen und individuellen Einflüssen, die sich aus den persönlichen und durch die gegebene Situation aktivierten Bedürfnissen ergeben“

(Leuzinger/Luterbacher 2000, S. 89).

Im psychiatrischen Bereich, wo mit verschiedenen Berufsgruppen zusammengearbeitet wird, bestehen unterschiedliche Zielsetzungen, Interessen und Wahrnehmungen in der Zusammenarbeit. In einem Team gibt es verschiedene Persönlichkeiten, nicht alle passen sich der Gruppe oder der Aufgabenstellung an. Die Aufgaben müssen klar definiert sein, bei Bedarf nachweislich erläutert werden, und die Ziele realisierbar sein. Interessen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sollen mit der Tätigkeit und Zielerreichung konstruktiv in Verbindung gebracht werden, um Teamarbeit zu fördern. (Anmerkung der Verfasserin).

2.5 Kurzzusammenfassung

Menschen stehen in einer Gruppe immer in Beziehung, mit dem Ziel eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen. Es können gruppenbildende, aufgabenbezogene oder individuelle Funktionen sein. Das Team ist eine Form der Gruppe und wird daher im nächsten Kapitel näher beschrieben (Anmerkung der Verfasserin).

3 WAS IST EIN TEAM

3.1 Definition von Team

„Als Team wird ein Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder Erreichung eines bestimmten Ziels bezeichnet“

(Möller 2010, S. 4).

3.2 Definition von 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“ (Möller 2010, S. 6).

Im psychiatrischen Bereich, besteht das Team aus interdisziplinären Berufsgruppen wie ÄrztInnen, PsychologInnen, TherapeutInnen und Krankenpflegefachpersonal mit unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen. Um gemeinsame Aufgaben zu lösen und Ziele zu erreichen, ist es ganz wesentlich, sich als Team wahrzunehmen und sich dazugehörig zu fühlen (Anmerkung der Verfasserin).

3.3 Was Teamarbeit fördert und was es hindert

Der Mensch als soziales Wesen braucht ein gemeinschaftliches Miteinander mit anderen Menschen und ist vom Leben in einer Gruppe abhängig. In der Gruppe besteht für Einzelne die Möglichkeit, sich verschiedene Verhaltensweisen anzueignen und sich sicher zu fühlen. Man kann in verschiedenen Gruppen unterschiedliche Funktionen einnehmen. Dies lässt sich im Arbeitszusammenhang nutzen. Der Beitrag des Individuums zum Arbeitsgeschehen und die gemeinsame Aufgabe im Team sollten in einem Gleichgewicht gehalten werden. Gemeinsame Zielsetzungen und eine Kommunikationsstruktur, die dies ermöglichen, sind unerlässliche Voraussetzungen. Jedes Teammitglied bringt eigene Voraussetzungen für die Tätigkeit, für die gemeinsame Zielsetzung und Zielerreichung ein. Umfang und Intensität sind von fachlicher Kompetenz und Erfahrung, sowie von der Persönlichkeit abhängig. Das persönliche Engagement, die Bereitschaft zu lernen und sich auf Beziehungen und Auseinandersetzungen konstruktiv einzulassen, spielen eine bedeutende Rolle, wie aus Tabelle 1 ersichtlich wird (vgl. Schädle-Deiningner 2006, S. 80f).

Tabelle 1: Was Teamarbeit fördert und hindert

Förderlich	Hinderlich
Wertschätzung und Akzeptanz untereinander, die Vielfalt der verschiedenen Persönlichkeiten als Chance erkennen	Fähigkeiten und Grenzen des einzelnen Mitarbeiters werden nicht berücksichtigt
Interesse, sich fachliche Kompetenz zu erwerben	Konkurrenz und Neidgefühl
Bereitschaft jedes Teammitglieds, Verantwortung für die eigenen Handlungen zu übernehmen	Zuschieben der Verantwortung auf die nächst höhere Ebene zementiert hierarchische Strukturen
Arbeitsdisziplin: Pünktlichkeit bei gemeinsamen Terminen, Vereinbarungen einhalten, übernommene Aufgaben durchführen	Unbeliebte Aufgaben liegen lassen, unzuverlässig sein
Ziele der Arbeit sind transparent, können von jedem hinterfragt werden und werden regelmäßig auf ihre Gültigkeit überprüfen	Sprachbarrieren werden hingenommen
Unterschiedliche Meinungen der Teammitglieder erkennen, die Begründung dafür zu verstehen versuchen, zum Kompromiss kommen und Entscheidungen treffen	Entscheidungen fallen autoritär
Tägliche anfallende Aufgaben und ihre Prioritäten sind allen klar	Fehlender Arbeitsplan
Schwerpunktaufgaben der einzelnen Berufsgruppen sind geregelt, die Kompetenzen werden respektiert	Rollendiffusion
Regelmäßige Teambesprechungen, Fallkonferenzen und Supervision	Schichtarbeit, Nachtdienst, Teilzeitarbeit: Kommunikation und gemeinsame Zielsetzung erschwert
Konflikte werden benannt, Kritik wird konstruktiv geäußert	Schwierigkeiten werden nicht dort angesprochen, wo sie hin gehören

Quelle: Schädle-Deiningner 2006, S. 81

Durch Veränderungen ergeben sich immer wieder auch neue Aufgaben, welche im Vorfeld nicht genau geplant werden können und die es zu erfüllen gilt. Das kann für einzelne Teammitglieder zu einer Situation führen, welche nicht zufriedenstellend ist. Hier gilt es einzugreifen. Es gibt in einem Team Phasen der vollen Harmonie, wo Aufgaben gut und teamorientiert erfüllt werden können. Es gibt auch unangenehme Zeiten, wo dies nicht leicht gelingt. Die Leitung muss in solchen Situationen rasch reagieren, indem sie mit den MitarbeiterInnen die Problempunkte bespricht, bearbeitet, und wenn nötig der nächst höheren Ebene weiter leitet, um eine ehestmögliche Klärung herbeizuführen. Die Führungskraft in der Sandwichposition hat die Aufgabe, die Interessen der MitarbeiterInnen zu vertreten und getroffene Entscheidungen an die Teammitglieder weiter zu kommunizieren. Die Informationsweitergabe per E-Mail gilt als hervorragende Möglichkeit, da sie schriftlich erfolgt. Niemand kann behaupten, weniger Informationen bekommen zu haben. Wichtig ist es auch, dass die Phasen der Teamentwicklung genannt werden. Diese werden im nächsten Kapitel näher beschrieben (Anmerkung der Verfasserin).

3.4 Phasen der Teamentwicklung

Die Teambildung wird von Bruce Tuckman, ein amerikanischer Psychologe, als Ablauf in fünf Phasen gesehen.

Forming – Formierungsphase

Storming – Konfliktphase

Norming – Normierungsphase

Performing – Arbeitsphase

Adjourning – Auflösungsphase (vgl. Möller 2010, S. 51).

3.4.1 Forming – Formierungsphase

In dieser Phase findet ein erstes Abtasten und Kennenlernen statt. Welche Verhaltensmuster werden von der Gruppe angenommen, welche nicht? Es ist die Phase der Gruppenbildung und Ausformung, die sogenannte Orientierungsphase. Es findet der erste Meinungsaustausch statt, und jedes Mitglied versucht, seinen Platz zu finden. Diese Phase ist von Unsicherheit und Höflichkeit gekennzeichnet. Gruppenmitglieder neigen dazu, sich an eine mögliche Führungskraft oder an schon bestehende Regeln anzulehnen. Sie versuchen sich, am Gruppenziel zu orientieren.

In dieser Phase ist es wichtig zu wissen, dass sich die Mitglieder an der Führungskraft orientieren, und dass sie Struktur und Sicherheit benötigen (vgl. Möller 2010, S. 51).

3.4.1.1 Besonderheiten

Diese Phase ist von Unsicherheit und Konzentration auf gewohnte Rollen und Verhaltensweisen gekennzeichnet. Häufig passiert es, dass Teams dazu neigen, Zusammenhalt durch Ausschluss von Andersartigkeit zu erreichen. Da Vorurteilen in der Anfangsphase oft besonderes Gewicht beigemessen wird, ist hier Vorsicht geboten (vgl. Möller 2010, S. 53).

3.4.1.2 Anforderungen

Das Vorgeben klarer und eindeutiger Strukturen und das Signalisieren von Sicherheit durch die Führungsperson sind für Teammitglieder wesentlich. Der Rahmen muss vorgegeben werden, außerdem muss die Führung unterstützen, ermuntern, informieren und den Teammitgliedern Aufmerksamkeit schenken. Sie wollen wahrgenommen werden, nicht nur ihre Person, sondern vielmehr ihre Arbeit. Anfängliche Erfolge erleichtern die spätere Zusammenarbeit und Unsicherheiten werden dadurch im Team abgebaut sowie das Zusammengehörigkeitsgefühl gefördert. Es ist wichtig, in dieser Phase mit einem vertrauensvollen Grundgefühl und einem freundlichen Verhalten auf das Team zuzugehen. Das Team spürt es, wenn die Einstellung der Leitung von Misstrauen geprägt ist. Dadurch wird die Weiterentwicklung stark blockiert (vgl. Möller 2010, S. 53f).

3.4.2 Storming – Konfliktphase

In der Konfrontationsphase kommt es zu ersten Auseinandersetzungen um Ansehen und Einfluss im Team. Es entwickeln sich Konflikte zwischen den Mitgliedern und der Führung. Untergruppen entstehen, einzelne Mitglieder widersetzen sich bestehenden Normen, lehnen die mögliche Führung ab. Widerstände gegen das Ziel und die gestellte Aufgabe entwickeln sich. Verpflichtungen zur Erfüllung der Teamaufgabe werden als Einschränkung der persönlichen Freiheit erlebt. In dieser Phase braucht die Führung nicht an der Führungsfähigkeit zweifeln sondern soll im Auge behalten, dass ein Konflikt normal ist und zur Teamentwicklung gehört (vgl. Möller 2010, S. 51).

3.4.2.1 Besonderheiten

Es gibt hier oft Auseinandersetzungen auf der Sachebene, doch auf dem zweiten Blick handelt es sich um Auseinandersetzungen auf der Beziehungsebene. Es geht nicht um die Sache, sondern um Macht und Anerkennung. Es kommt zu Konflikten, Meinungsverschiedenheiten und Positionskämpfen. Wichtig ist, dass der Konflikt geklärt wird, und dass es keinen Gewinner oder Verlierer gibt. Es muss Vertrauen aufgebaut und Regeln für ein faires Miteinander aufgestellt werden. Diese Phase ist von Rollenkonflikten geprägt, besonders wenn die Aufgaben der Teammitglieder nicht eindeutig definiert sind oder nicht von allen akzeptiert werden.

Nicht zu unterschätzen ist der Rollenkonflikt, der entstehen kann, wenn ein Teammitglied die Teamführung für unfähig hält und sich selbst zur informellen Führungskraft ernennt. Oft treten Konflikte auf, wenn es in der Gruppe einen oder mehrere informelle Führungspersonen gibt. Dann sind Machtkämpfe vorprogrammiert, welche zu konkurrierenden Untergruppen führen, die ihre jeweiligen Kandidaten unterstützen. Der eigentlichen Teamleitung muss bewusst sein, dass Macht und Einfluss in dieser Phase eine zentrale Rolle spielen. Es sollten auch Probleme auf Führungsebene erkannt und Anteile zur Entstehung dieser reflektiert werden (vgl. Möller 2010, S. 54f).

3.4.2.2 Anforderungen

Die Führungskraft muss in dieser Phase die Ziele aufzeigen. Hier ist Echtheit und ein gutes Konfliktmanagement gefordert. Das Verhalten der Führungskraft muss immer eindeutig sein (vgl. Möller 2010, S. 55).

3.4.3 Norming – Normierungsphase

Hier stehen die Entwicklung von Teamstandards und die Bildung von Normen im Vordergrund. Es findet die Kooperations- oder Regelphase statt. Im Team entwickelt sich ein Wir-Gefühl und gegenseitige Akzeptanz. Es bilden sich gemeinsame Vorstellungen wie es im Team sein sollte und wie nicht (vgl. Möller 2010, S. 52).

3.4.3.1 Besonderheiten

Nach und nach öffnen sich die Mitglieder. Das Streben nach Harmonie ist groß. Das Team beginnt sich selbst zu steuern, es entsteht ein großes Gemeinschaftsgefühl in der Gruppe. Es bilden sich gemeinsame Regeln und die Gruppe vermittelt den Mitgliedern

Sicherheit, das Wir – Gefühl entsteht. In dieser Phase werden Konflikte gerne unter den Teppich gekehrt. Die Mitglieder glauben oft, dass höfliche Umgangsformen Konfrontationen ausschließen. Jede Zusammenarbeit verursacht hin und wieder Schwierigkeiten. Wird dies nicht mit den Personen besprochen, kann sich das Team nicht weiterentwickeln. Durch Auseinandersetzung entsteht auch Intimität dadurch, dass Probleme angesprochen und geklärt werden. Es lernen sich die Teammitglieder wieder ein Stück besser kennen (vgl. Möller 2010, S. 55f).

3.4.3.2 Anforderungen

In dieser Phase ist Klarheit wichtig. Die Führungskraft koordiniert Teammitglieder und Aufgaben. Auseinandersetzungen und Schwierigkeiten gehören genauso zum Alltag wie eine gute Stimmung. Das positive Gemeinschaftsgefühl wird durch kleine Gesten und Aufmerksamkeiten der Führung gefördert. Passivität oder Probleme unter den Teppich kehren führen nie langfristig zum Erfolg (vgl. Möller 2010, S. 56).

3.4.4 Performing – Arbeitsphase

In dieser Phase kann ein Team effektiv an seiner Aufgabe arbeiten. Es findet die Wachstums- oder Arbeitsphase statt. Sie ist durch Akzeptanz und Wertschätzung gekennzeichnet. Das Team hat für sich selbst Verantwortung übernommen, und es steht die wesentliche Arbeit im Vordergrund. Die Rollenbeziehungen werden angenommen, gefestigt und im Sinne der Aufgabe genutzt. Hierdurch werden die Erreichung des Ziels und die Lösung von Problemen möglich. Es erfolgt ein offener Informationsaustausch zwischen den Mitgliedern, wobei die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Verfügung gestellt werden (vgl. Möller 2010, S. 52).

Bei Arbeitsprozessen kommt es immer wieder vor, dass MitarbeiterInnen Vorlieben und Abneigungen für gewisse Aufgabengebiete haben. Als Führungskraft soll darauf Rücksicht genommen werden, wo die Stärken und Schwächen liegen. Die Stärken sollen konstruktiv eingesetzt werden, und die Schwächen sollen abgebaut werden. Allen MitarbeiterInnen soll die Möglichkeit geboten werden, in Eigenverantwortung gegen diese Defizite etwas unternehmen zu können. Das kann sein in Form von finanzieller Unterstützung oder durch Fortbildungsangebote (Anmerkung der Verfasserin).

3.4.4.1 Besonderheiten

Es wird sehr viel Energie in die Aufgabenbewältigung gesteckt. Auf Grund starker Gruppenzusammengehörigkeit sind Spitzenleistungen möglich. Es kann zu einer Überbewertung der Leistung in der eigenen Gruppe beim Vergleich mit einer anderen Gruppe kommen (vgl. Möller 2010, S. 57).

3.4.4.2 Anforderungen

Die Führungskraft gibt Visionen vor. In dieser Arbeitsphase muss die Führung auch über gute Problemlösungstechniken verfügen, wenn Störungen aufkommen. Die Führung muss Höhenflüge des Teams unterbinden, die auf Kosten von anderen Teams gehen. Bestärkung negativer Strömungen im Team sollte von der Führung unterlassen werden. Als Führungskraft gilt es immer an die Vorbildfunktion zu denken (vgl. Möller 2010, S. 57).

3.4.5 Adjourning – Auflösungsphase

Das Team geht auseinander. Das Modell des amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman beeinflusst einen Automatismus. Er geht jedoch von der Annahme aus, dass die Phasen nicht alle zwingend durchlaufen werden müssen, sondern einzelne Phasen auch übersprungen werden können. Die Zeitdauer der einzelnen Phasen kann unterschiedlich lange sein. Es gibt Teams, die in einer Phase stecken bleiben, das heißt sie erreichen nie die Arbeitsphase. Neue Aufgaben, neue Teammitglieder oder eine geringere Kontaktintensität können bewirken, dass ein Team die Phasen von Beginn an wieder durchläuft (vgl. Möller 2010, S. 52).

3.4.5.1 Besonderheiten

Immer wieder wird es vorkommen, dass ein Mitglied das Team verlässt, oder dass es zur Teamauflösung kommt (vgl. Möller 2010, S. 57).

3.4.5.2 Anforderungen

Die Führung wird in dieser Phase von den bleibenden Mitgliedern genau beobachtet. Was sagt man zum Abschied, findet man die richtigen Worte. Ein Abschiedsgeschenk ist oft wichtig, darauf wird geachtet.

Wenn eine Person das Team verlässt, verändert sich auch das Gruppengefüge. Das Team muss sich nun neu zusammen finden, die Lücke füllen oder jemanden neu aufnehmen. Hier ist es oft der Fall, dass die Gruppe in die Konfliktphase zurückfällt, da Hierarchien durch den Weggang eines Teammitglieds in Frage gestellt werden. Rollen und Statusbehauptungen werden beobachtet, welche das Gruppenklima beeinflussen. Es geht um Rivalität, Neid, Abwehr, welche sich nicht auf der sachlichen Ebene abspielen. Neid und Konkurrenzverhalten führen zu Misstrauen und behindern die Weiterentwicklung. Daher sollte die Führung in dieser Phase sehr wachsam sein (vgl. Möller 2010, S. 58).

Sollte ein Teammitglied aus persönlichen Gründen, wegen eines Arbeitsplatzwechsels oder durch Auflösung des Dienstverhältnisses die Gruppe verlassen, gilt es als Führungskraft darauf zu achten, dass die Entscheidung nicht in Frage gestellt wird, sondern dass die Entscheidung akzeptiert wird. Jedes Teammitglied hat seine eigene Persönlichkeit, welche für die Teamkultur entscheidend ist. Sie wird im nächsten Kapitel näher beschrieben (Anmerkung der Verfasserin).

3.5 Teamkultur

„Humor, Freude, Vertrauen, Respekt und Optimismus sind wichtige Voraussetzungen für die Erarbeitung einer Teamkultur“ (Möller 2010, S. 65).

Nicht immer ist es für die Betroffenen und für die Gruppe einfach, die oben genannten Voraussetzungen zu erfüllen. Es zeigen sich auch Schwächen im Teamalltag. Oft sind diese Defizite nur schlechte Gewohnheiten. Diese werden vom Team bemerkt, und es gilt, Probleme dieser Art zu erörtern. Derartige Schwachstellen müssen im Team auf ruhige und sachliche Weise angesprochen und bearbeitet werden mit dem Ziel, sie nachhaltig zu reduzieren. Die Führung sollte hier nach dem Grundsatz verfahren: "Always better, never perfect" (Anmerkung der Verfasserin).

3.5.1 Arten von Schwächen

Es gibt Defizite, die sich vermeiden lassen. Zuerst sind Mangel an Wissen und Kenntnissen zu nennen. Ein erheblicher Teil solcher Schwächen lässt sich durch Ausbildung und Lernen beseitigen. Zweitens sind mangelhafte Fertigkeiten zu nennen. Im dritten Fall sollte ein gewisses Maß an Verständnis für andere Tätigkeiten und Fachbereiche erworben werden. Viertens sind gewisse Eigenarten, die als Schwächen in Erscheinung treten, oft nur schlechte Gewohnheiten.

Manche benötigen, um aktiv zu sein, eine ausgeprägte systematische, vorgeschriebene Arbeitsweise, die wiederum für andere eine Schwierigkeit bedeuten würde. Keine zwei Menschen sind gleich, arbeiten gleich und keine zwei Menschen erbringen auf dieselbe Art und Weise Leistung. Die hier beschriebenen Schwächen, sind vielmehr Eigenarten der Persönlichkeit und des Charakters (vgl. Malik 2002, S. 130f).

Erarbeiten von Verhaltensrichtlinien im Team ist wesentlich, welche folgend lauten können: Es wird im Team nicht negativ über KollegInnen gesprochen, mit Fehlern und Problematiken wird offen umgegangen, Vereinbarungen werden von allen eingehalten, und Informationen werden an die Teammitglieder weiter gegeben. Die von der Führung vorgegebene Akzeptanz und Toleranz der Andersartigkeit ist eine Grundhaltung, die wirkt und sich auf die Gruppe überträgt (vgl. Möller 2010, S. 65).

Es gibt TeilnehmerInnen in der Gruppe die Vorlieben und Fähigkeiten für bestimmte Tätigkeiten haben und umsetzen möchten. Die Leitungskraft soll dafür sorgen, dass dies im Arbeitsalltag ermöglicht wird. Es vermittelt den MitarbeiterInnen Wertschätzung, Unterstützung und Motivation (Anmerkung der Verfasserin).

3.5.2 Stärken nutzen

Wer Ergebnisse erreichen will, muss Stärken nutzen. Wer Stärken nutzen will, muss viele Schwächen in Kauf nehmen. Es muss versucht werden, sie zu kompensieren, indem die Schwächen bedeutungslos und irrelevant gemacht werden (vgl. Malik 2002. S. 133f).

Vertrauen ist die Grundbasis für eine gute Zusammenarbeit. Die Teammitglieder müssen der Führungskraft vertrauen und umgekehrt. Kommt aus welchem Grund auch immer Misstrauen auf, muss dies besprochen, bearbeitet und geklärt werden (Anmerkung der Verfasserin).

3.5.3 Vertrauen

Wenn es der Führungskraft gelungen ist, das Vertrauen ihrer Umgebung zu gewinnen und zu erhalten, dann wurde schon viel erreicht. Eine auf Vertrauen basierende Führungsleistung ist stark genug, Führungsfehler auszuhalten und verkräften zu können. Die MitarbeiterInnen werden gelegentlich herumkritisieren, aber sie wissen, dass sie sich im Ernstfall auf die Vorgesetzten verlassen können. Es gibt in Organisationen mit Vertrauen nicht nur jeden Tag Sonnenschein, sondern auch Missstimmungen, Unzufriedenheit und Konflikte (vgl. Malik 2002, S. 137f).

Es wird sichergestellt, dass jeder Vertrauensmissbrauch gravierende und unausweichliche Folgen hat. Und es wird sichergestellt, dass die MitarbeiterInnen das unmissverständlich zur Kenntnis nehmen (vgl. Malik 2002, S. 149f).

Eine Grundlage von Kontrolle muss Vertrauen sein, und zwar in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft eines Menschen. Wenn man nicht darauf vertrauen kann, dass Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft eines Menschen erfüllt sind, dann hat man kein Kontrollproblem sondern ein Stellenbesetzungs- oder Personalproblem.

Vertrauen in das Vorhandensein dieser beiden Faktoren von Leistung ist also sowohl aus Motivationsgründen als auch aus Kontrollgründen wichtig (vgl. Malik 2002, S. 232f).

Besteht untereinander im Team Vertrauen, dann ist auch die Zusammenarbeit wesentlich besser, und es herrscht eine zufriedenerere Atmosphäre (Anmerkung der Verfasserin).

3.6 Was zeichnet ein gutes Team aus

Ein intaktes Team zeichnet sich immer durch eine freundliche, offene Atmosphäre und ein Wir-Gefühl aus. Die Ziele und Aufgaben des Teams sind eindeutig und werden von allen akzeptiert. Es hat sich ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein in der Gruppe entwickelt. Entscheidungen, die anstehen, werden im selben Tätigkeitsfeld gemeinsam getroffen. Im Team herrscht eine möglichst offene und direkte Kommunikation vor. Kritik wird sachlich geäußert und Diskussionen werden zielorientiert geführt. Es können formale und soziale Regeln für die Zusammenarbeit zu Beginn der Teamarbeit aufgestellt werden. Solche Regeln werden anschließend aufgelistet. Diese Teams arbeiten erfolgreicher, weil sie sich auf das konzentrieren, worauf es ankommt (vgl. Möller 2010, S. 69).

3.6.1 Formale Regeln

Formale Regeln können folgendes beinhalten:

- Ausgemachte Termine werden eingehalten
- Informationen werden an die Teammitglieder weitergeleitet
- Mitteilungen gehen nur dann nach außen, wenn die Gruppe damit einverstanden ist (vgl. Möller 2010, S. 69).

3.6.2 Soziale Regeln

Die sozialen Regeln können folgender Maßen lauten:

- Es wird sachlich diskutiert
- Kein schlechtes Reden über MitarbeiterInnen
- Kein schlechter Humor, Zynismus, eiskalte Bemerkungen oder Sarkasmus
- Killerphrasen sind verboten
- Jeder hat das Recht auszureden
- Kritik wird in Ich-Botschaften ausgedrückt

(vgl. Möller 2010, S. 69).

Um gewisse Wünsche und Anliegen deutlich zu machen, wird in der Kommunikation das Mittel der Ich Botschaften verwendet, welche im nächsten Abschnitt erklärt werden (Anmerkung der Verfasserin).

3.6.3 Ich-Botschaften

Ich-Botschaften erzielen den besten Effekt, wenn sie Folgendes enthalten:

- Eigene Gefühle
- Konkretes Verhalten
- Eventuelle Folgewirkungen

Vertrauen ist auch hier ein wichtiger Bestandteil. Es soll versucht werden immer eine vertrauliche Atmosphäre herzustellen, alles was gesagt wird, bleibt hier im Team. Auch Rituale helfen, das Gefühl zu verstärken, Teil eines Teams zu sein. Oft sind es die kleinen Gesten, die den Zusammenhalt unterstützen. Eine Atmosphäre, die zur Aktivität ermuntert, beeinflusst das Teamklima günstig. Teammitglieder haben so die Möglichkeit sich auf ihre Arbeit einzulassen und sich damit zu identifizieren. Die Akzeptanz und Beachtung der einzelnen Mitglieder führt dazu, dass das Arbeiten als gemeinsamer Ablauf erlebt wird. Das Anderssein von Teammitgliedern sollte positiv genutzt werden, neue Ideen und Kreativität sind hilfreich für das Team. Vielseitige Betrachtungsweisen einer Schwierigkeit wirken einem Schwarz-weiß-Denken entgegen

(vgl. Möller 2010, S. 69ff).

Ein Team besteht aus unterschiedlichen Persönlichkeiten, verschiedenen Berufsgruppen, Tätigkeitsbereichen, Interessen und Zielvorstellungen. Um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, muss die Führungskraft regelmäßig Besprechungen durchführen, wo Ziele und Maßnahmen besprochen werden. Bei Schwierigkeiten muss die Leitung die Entscheidung treffen (Anmerkung der Verfasserin).

3.7 Beeinflussende Faktoren auf die Interaktion im Team

Die Größe der Gruppe hat einen bedeutenden Anteil am Gelingen von Beziehungen im Team. Durch gruppenexterne und interne Faktoren, durch die Größe, und durch individuelle Eigenschaften der einzelnen Teammitglieder werden Wechselbeziehungen in der Gruppe beeinflusst. Diese haben Einfluss auf den Austausch von Informationen. Daraus ergeben sich die gemeinsame Aufgabenerfüllung, Zielorientierung oder das Austragen von Konflikten. Bezüglich der Interaktion lassen sich zwei Aspekte unterscheiden. Erstens die personenorientierte Interaktion und zweitens die aufgabenorientierte Interaktion, welche nachfolgend genauer angeführt sind (vgl. Leuzinger/Luterbacher 2000, S. 112f).

3.7.1 Personenorientierte Interaktionen

Solche Interaktionen beziehen sich auf Schwierigkeiten, die ihren Ursprung in den individuellen Bedürfnissen der Gruppenmitglieder haben und in den Beziehungen der Mitglieder zum Ausdruck kommen. Die personenorientierten Interaktionsprozesse führen zur Bildung einer gelungenen Teamkultur, d.h. zur Entwicklung von Ziel-, Normen-, Macht-, Präferenz-, Rollen- und Kommunikationsstrukturen. Die in der Teamkultur enthaltenen Werte bestimmen sowohl das individuelle Verhalten der Teammitglieder als auch die Beziehung. Die Ausprägung der Teamkultur bestimmt auch die Attraktivität des Teams und damit die Teamkohäsion. Diese wiederum stellt eine wichtige Determinante des Teamdrucks dar, durch den die Mitglieder zur Einhaltung der Normen bzw. zur Erfüllung der Rollen bewegt werden (vgl. Leuzinger/Luterbacher 2000, S. 113).

3.7.2 Aufgabenorientierte Interaktionen

Diese beziehen sich auf Probleme, die bei der Erfüllung der Teamaufgaben auftreten. Die aufgabenorientierten Interaktionsabläufe sollen zu einer gemeinsamen Erfüllung der Aufgaben führen. Der Auftrag zur kollektiven Aufgabenerfüllung kann sich auf Entscheidungsfindung (Problemlösung) und/oder auf Ausführung (Realisierung der Problemlösung) beziehen. Die Aufgabenerfüllung stellt die Gruppenleistung dar. Wenn die Gruppenleistung den Vorstellungen des übergeordneten sozialen Systems entspricht, können positive Zuwendungen fürs Team oder für einzelne Mitglieder getätigt werden. Gibt es negative Leistungen, dann kann dies nicht umgesetzt werden.

Das übergeordnete System kann eventuell mit Veränderungen von Verhaltenserwartungen, Zuweisung von anderen/neuen Aufgaben oder des zu erreichenden Zielniveaus reagieren. Entweder kommt es zum Auflösen des Teams oder einem Teil der Mitglieder wird die künftige Mitgliedschaft abgesprochen. Die meisten Interaktionsprozesse beziehen sich sowohl auf aufgabenorientierte wie auf personenorientierte Probleme. Die personenorientierten und aufgabenorientierten Inhalte der Interaktion beeinflussen sich gegenseitig (vgl. Leuzinger/Luterbacher. 2000, S. 113).

3.8 Kurzzusammenfassung

Wenn in einem Team gearbeitet wird, ist es wichtig, dass alle Gruppenmitglieder über das gemeinsame Ziel informiert sind. Die Zielsetzung muss klar und realistisch sein. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die Interessen der MitarbeiterInnen zu vertreten und diese bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Nicht immer ist es möglich alle Wünsche der Mitglieder zu erfüllen. Daraus ergeben sich immer wieder Probleme, die es zu besprechen und abzuklären gilt. Daher wird im nächsten Kapitel das Thema Konflikt genauer bearbeitet (Anmerkung der Verfasserin).

4 KONFLIKT

4.1 Definition

Ein Konflikt ist das Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Motiven, Einstellungen und Meinungen, sodass Reibung entsteht. Ein Konflikt kann sich innerhalb einer Person abspielen, das ist dann ein psychischer Konflikt, oder zwischen mehreren Personen, der als sozialen Konflikt bezeichnet wird (vgl. Tilman 2003, S. 39).

Konflikte, die nicht ausgetragen also unterdrückt und verdrängt werden, führen schneller zu einem inneren Ausbrennen (Burn-out) der MitarbeiterInnen. Irgendwann kann es zu einer explodierenden Entladung aufgestaunter Emotionen kommen. Eine zufriedenstellende Lösung ist dann nur schwer möglich. Konflikte, die nicht nützlich ausgetragen und beseitigt werden, beeinträchtigen die Arbeitszufriedenheit, die Motivation, die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit der MitarbeiterInnen nachhaltig. Durch die Auswirkungen von nicht konstruktiv ausgetragenen Schwierigkeiten wird die Arbeitsqualität leiden, da die MitarbeiterInnen in ihrer Leistung deutlich nachlassen. Es ist eine Notwendigkeit, dass Konfliktlösungsstrategien Bestandteil des gesamten Arbeitskonzeptes sind und damit ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur (vgl. Tilman 2003, S. 39f).

Wenn im Team ein Problem angesprochen wird, sollte dies nicht als negativ angesehen werden, sondern es sollte die Gelegenheit für Veränderung und Verbesserung genutzt werden (Anmerkung der Verfasserin).

4.2 Der Prozess des Konfliktmanagements

Konflikte sind kein Schicksal, das es auszuhalten gilt, sondern sie bieten, wenn sie aktiv, förderlich und vorausschauend gemanagt werden, gerade für die Führungskraft die Chance, weitreichenden Informationen über die MitarbeiterInnen zu gewinnen und Abläufe nützlich zu gestalten. Regelmäßig ungefähr alle sechs Wochen oder im Bedarfsfall früher soll vom Team Supervision in Anspruch genommen werden. Die Teammitglieder lernen sich dadurch besser kennen, und es besteht die Möglichkeit ein anstehendes oder vorhandenes Problem gemeinsam zu lösen. Das rechtzeitige Erkennen von Konflikten zählt zu den wesentlichen Eigenschaften einer guten Führungskraft (Anmerkung der Verfasserin).

4.2.1 Erkennen

Für die Führungskraft liefern Konflikte viele wertvolle Informationen. Es kann bei Entscheidungen nicht im Voraus auf alles und jede Person Rücksicht genommen werden. So entstehen automatisch Konflikte. Diese bieten aber die Gelegenheit, an Informationen zu gelangen, an die man sonst nicht gekommen wäre. So erfährt man, wo es im Team zwischen den MitarbeiterInnen mit der Chemie nicht stimmt, wie einzelne MitarbeiterInnen sich selber und ihre Leistungen sehen, wie Belastungen von Einzelnen wahrgenommen werden, welche Probleme im Raum stehen oder warum etwas nicht stimmt. Wichtig ist, einen Konflikt nicht als Bedrohung zu empfinden. Teil einer Konfliktlösungsstrategie können folgende Kriterien sein:

- Problematische Punkte klären
- Feststellen, wer die Beteiligten sind
- Ursachen des Konfliktes benennen

Alle am Problem Beteiligten sollten in die Konfliktlösung mit einbezogen werden. Das ist in der Praxis nicht einfach, da Konflikte, wenn sie sich ausbreiten Kreise ziehen und viele Menschen betreffen. Als Führungskraft ist es die Aufgabe, diesen Schwierigkeiten auf den Grund zu gehen und das Problemfeld immer weiter einzuengen, bis der Konflikt ursächlich geklärt ist. Bei schwierigen Konflikten empfiehlt es sich, eine Beratung zur Klärung des Konfliktes hinzuzuziehen (vgl. Oppermann-Weber 2006, S. 80).

Da im Team verschiedene Persönlichkeiten arbeiten und eigene Erfahrung mit Problembewältigung haben, werden im nächsten Abschnitt die verschiedenen Verhaltenstypen beschrieben (Anmerkung der Verfasserin).

4.2.2 Verhaltenstypen

Streitsüchtige Personen sind sehr temperamentvoll und setzen sich voll für Ziele ein. Sie kämpfen wie Löwen. Sie wollen immer recht behalten und gewinnen. Es sind immer die anderen gewesen. So neigen sie dazu, die anderen zu kritisieren, anzuklagen und die Schuld für das Scheitern von Dingen bei anderen zu suchen (vgl. Oppermann-Weber 2003, S. 81).

Harmoniebedürftige Personen zeichnen sich dadurch aus, dass sie jedem Streit aus dem Weg gehen, sehr schlecht, Nein sagen können, sich lieber ausnutzen lassen als einen Konflikt auszutragen, sich nicht abgrenzen können, die Interessen vertreten, auch offensichtliche Widersprüche leugnen und ignorieren (vgl. Oppermann-Weber 2003, S. 81).

Negative Personen wissen im Voraus schon, was alles schief gehen wird, was sowieso nicht klappen kann, und dass alles ohnehin nichts bringt. Es lohnt sich nicht, etwas zu tun, weil alles anders kommt. Alles Neue sowie Veränderungen und mögliche Lösungen werden von Anfang an als aussichtslos beurteilt (vgl. Oppermann-Weber 2003, S. 82).

Positive Personen sind in der Lage mit Konflikten konstruktiv umzugehen, Meinungen werden ausgesprochen, die Interessen werden vertreten, Ziele im Auge behalten, mit Bedürfnissen wird rücksichtsvoll und respektvoll umgegangen und Lösungen sollen für alle tragbar sein (vgl. Oppermann-Weber 2003, S.82).

In diesem Sinne bedeutet Planen:

- Die Verhaltensmuster der am Konflikt beteiligten Personen ermitteln
- Das eigene Verhaltensmuster erkennen
- Die Vorgehensweise planen (vgl. Oppermann-Weber 2003, S. 82).

Bei einem vorhandenen Problem, besteht oft das Bedürfnis schnell zu handeln, um die anstehende Angelegenheit zu beseitigen. Es ist nicht immer notwendig, voreilig zu handeln, da sich Schwierigkeiten manchmal von alleine auflösen. Es sollte aber jede Situation angemessen ernst genommen werden (Anmerkung der Verfasserin).

4.2.3 Vorbereiten und Ausführen

In Konfliktfällen soll nicht vorschnell gehandelt werden. Es soll sich Zeit genommen werden für das Finden der Ursache des Problems. Es muss der Unterschied zwischen dem aktuellen Streitthema und dem eigentlichen Konflikthintergrund deutlich gemacht werden.

In diesem Sinne bedeutet Vorbereiten und Ausführen:

- Einen ganzheitlichen Problemlösungsrahmen entwickeln, der den Dingen wirklich auf den Grund geht
- Prüfen, wie die am Konflikt beteiligten MitarbeiterInnen auf die Vorgehensweise reagieren

- Konsequente Ausführung des Planes (vgl. Oppermann-Weber 2003, S. 82f).

Anstehende Probleme müssen im Team thematisiert werden können. Wenn es nicht anders geht, muss externe Hilfe wie z. B. Beratung oder Coaching hinzugezogen werden (Anmerkung der Verfasserin).

4.3 Konfliktvorbeugungen

Je früher im Konfliktfall gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten gesucht wird, desto eher besteht die Möglichkeit einer Klärung. Die Schwierigkeiten sollten nicht verkompliziert, sondern benannt und angesprochen werden. Eine angemessene Streitkultur soll gefördert werden. Aus Harmoniebedürfnis Konflikte nicht anzusprechen, führt nicht zu Lösungen. Besser es kracht und ein reinigendes Gewitter setzt ein, als unterschwellige Konflikte gären zu lassen. Es sollen Vorstellungen ausgedrückt, definiert und sachlich geklärt werden. Viele Konflikte entstehen durch Missverständnisse. Nicht jeder Mensch hat die gleichen Vorstellungen und Bilder im Kopf und nicht jede Person versteht zum Beispiel das Gleiche unter dem Begriff Zuverlässigkeit. Die MitarbeiterInnen müssen dabei unterstützt werden, eigene Meinungen zu haben, diese auch zu äußern und abweichende Meinungen nicht als Angriff oder Ablehnung zu verstehen, sondern als Gelegenheit für Verbesserung einer Sache oder einer Situation. Die Mitglieder sollen zu einem gemeinsamen Miteinander angeregt werden. Wenn die menschliche Ebene stimmt, lassen sich Dinge viel leichter aus der Welt schaffen. Dazu gehört auch, dass Vertrauen geschaffen wird. Jeder Verlust an Glaubwürdigkeit, wirkt im Konfliktfall zweideutig. Offene Kommunikation soll gepflegt und gefördert werden (vgl. Oppermann-Weber 2003, S. 84).

4.4 Kurzzusammenfassung

Konflikte müssen konstruktiv bearbeitet werden. Ist dies nicht der Fall, können in weiterer Folge neue Probleme entstehen. Aufgabe der Führungskraft ist es, Schwierigkeiten auf den Grund zu gehen und weitere Maßnahmen zu treffen. Wenn mit Menschen zusammengearbeitet wird, besteht ständig eine Interaktion, es findet auf der körperlichen und sprachlichen Ebene der zwischenmenschliche Austausch statt (Anmerkung der Verfasserin).

Dies deckt sich auch mit dem Grundsatz des Villacher Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick „Man kann nicht nicht kommunizieren“ www.zitat-service.de (7.8.2011, 11.00 Uhr, Autor: Paul Watzlawick, Quelle: Menschliche Kommunikation, 1969).

Daher wird im nächsten Kapitel auf die Kommunikation näher eingegangen.

5 KOMMUNIKATION

5.1 Definition Kommunikation

„Kommunikation ist ein sozialer Prozess, bei dem, Schritt für Schritt aufeinanderfolgend, Handlungen durchgeführt werden, die ein bestimmtes geplantes Ziel erreichen sollen. Kommunikation ist das Mittel, das wir benutzen, um uns aufeinander zu beziehen und Gedanken, Gefühle, Haltungen, Bedürfnisse, Wünsche, Schmerzen, Probleme und Krisen miteinander zu teilen. In der Kommunikation werden Sprache und Signale verwendet, die unterschiedlich verstanden werden und interpretierbar sind. Kommunikation besteht aus verbalen und nonverbalen Anteilen“ (Schädle-Deiningner/Vilinger 1997, S. 84).

Kommunikation kann zu Problemlösung und damit zu Zufriedenheit führen, jedoch kann sie auch frustrierend und belastend ablaufen. Daher kann Kommunikation folgendes sein:

- Ein sozialer und dynamischer Ablauf, der dem Austausch von Ideen, Meinungen und Gedanken zwischen Menschen dient
- Eine Möglichkeit, Emotionen auszudrücken und mit ihnen umzugehen
- Ein System von Verhaltensweisen, das dazu dient, Meinungen durch Sprache, Mimik, Gestik, Zeichen zu befördern.
- Eine verbale und nonverbale Kommunikation läuft gleichzeitig ab und lässt sich nicht trennen
- Eine Möglichkeit, um Mitteilungen weiterzugeben, zu empfangen und verstanden zu werden
- Ein Mittel, um Interaktionen herzustellen und diese positiv oder negativ zu gestalten (vgl. Schädle-Deiningner/Vilinger 1997, S. 84).

Trotz guter Kommunikation kann es zu Fehlern bei Entscheidungen kommen. In manchen Situationen kann es einer Führungskraft passieren, dass sie nur von ihrer Meinung überzeugt ist und andere Meinungen nicht gelten lässt. Es gilt, solchen Situationen und anderen Kommunikationsfällen vorzubeugen (Anmerkung der Verfasserin).

5.2 Kommunikationsfallen

In den nächsten Abschnitten werden Blockierungen, Killerphrasen, Bagatellisierungen, Druckformulierungen näher gebracht, da sie in Gesprächen unbewusst häufig verwendet werden (Anmerkung der Verfasserin).

5.2.1 Blockierung

Es wird starr und beharrlich an alten Dingen festgehalten und es zeichnet sich durch Inflexibilität aus. Die Möglichkeit des Dialogs wird blockiert. (vgl. Möller 2010, S. 97).

5.2.2 Killerphrasen

Killerphrasen sind verbale Druckmittel, mit denen gewisse Verhaltensweisen erzwungen werden (vgl. Möller 2010, S. 98).

Killerphrasen sind abwertende Angriffe in einem Gespräch mit dem Ziel die Diskussion abzutöten. Sie sind inhaltlich leere Argumente, bloße Behauptungen (Anmerkung der Verfasserin).

5.2.3 Bagatellisierungen

Hier wird die Situation als unbedeutend hingestellt (vgl. Möller 2010, S. 98).

Es werden Dinge oder Gegebenheiten verharmlost, unterbewertet oder beschwichtigt (Anmerkung der Verfasserin).

5.2.4 Druckformulierungen

Hier wird versucht, Zwang auszuüben (vgl. Möller 2010, S. 98).

Bei Druckformulierungen wird die Frage so gestellt, dass eine gewünschte Antwort beeinflusst wird (Anmerkung der Verfasserin).

Wenn geplante Gespräche mit KollegInnen und Vorgesetzten stattfinden, sollte sich speziell die Führungskraft darauf im Vorfeld vorbereiten (Anmerkung der Verfasserin).

5.3 Erfolgreiche Kommunikationen

Erfolgreiche Kommunikation bedeutet, die wesentlichen Mitteilungen zum gegebenen Zeitpunkt, an der vereinbarten Stelle, mit der geplanten Zielvorstellung, in der besprochenen Form zu kommunizieren. Das gilt für die Verständigung von oben nach unten genauso wie umgekehrt. Die Ideen, die genauen Ziele und die geplanten Maßnahmen eines Veränderungsprozesses müssen den MitarbeiterInnen so mitgeteilt werden, dass sie diese verstehen und neue Chancen für sich bemerken.

Die Beteiligten werden nur dann ihr Handeln bzw. Verhalten auf die Unternehmensvision ausrichten, wenn sie sich ernst genommen fühlen und sich mit den Zielen der Veränderung auseinandersetzen können. Die MitarbeiterInnen sollen Vertrauen aufbauen können, indem der erste Kommunikationsschritt gut durchdacht und geplant ist, denn umso schneller und erfolgreicher können weitere Maßnahmen getroffen werden (vgl. Kostka/Mönch 2009, S. 63f).

Führungsarbeit erfordert eine fortlaufende Entwicklung der Persönlichkeit. Führungskompetenz wird täglich aufgebaut. Was zählt, sind Ergebnisse über längere Zeit. Es können nur Menschen geführt werden, die bereit sind mitzuwirken. Das erfordert Beziehungsfähigkeit, Entschlossenheit und Glaubwürdigkeit. Gut vernetzt zu sein, ist sehr effizient und hilft, nicht alles neu erfinden zu müssen. Sich in Schwierigen Situationen beraten zu lassen, hilft, schneller zum Ziel zu kommen. Der Zusammenschluss in einem Netzwerk ermöglicht die Verwendbarkeit unterschiedlich vorhandener Fähigkeiten. Leitung betrifft die verschiedensten Bereiche wie Leadership, Organisationsentwicklung, Pflegeforschung, Arbeitsrecht, Gesundheitspolitik, Qualitätsmanagement, Berufspolitik, Change Management und Betriebswirtschaft. Sich das Wissen zu den verschiedensten Themen anzueignen ist notwendig. Es werden kreative Lösungen in dem schnellen Wandel von heute benötigt, denn Change Management ist Alltag geworden. Gefragt sind Führungseigenschaften wie Kreativität, Kompetenz und Kommunikation (vgl. Hahn 2009, S.444f.).

5.4 Kurzzusammenfassung

Kommunikation findet ständig statt, entweder auf der verbalen oder nonverbalen Ebene. Probleme, Interessen, Entscheidungen müssen immer besprochen werden. Die Führungskraft sollte sich auf Besprechungen immer gut vorbereiten und die Teaminteressen nach oben hin bestens vertreten. Entscheidungen, Veränderungen können nicht an alle persönlich angepasst werden. Veränderungen müssen geplant werden, und in weiterer Folge sollten KollegInnen darüber informiert werden. Daher wird im nächsten Kapitel beschrieben, wie Change Management funktioniert (Anmerkung der Verfasserin).

6 CHANGE MANAGEMENT

6.1 Definition

„Change Management bedeutet, Veränderungsprozesse auf Unternehmens- und persönlicher Ebene zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren, und zu stabilisieren“ (Kostka/Mönch 2009, S. 9).

Veränderungsinhalte reichen dabei von der strategischen Ausrichtung bis zur Durchführung von Maßnahmen und zur Persönlichkeitsentwicklung der MitarbeiterInnen. Change Management zielt auf planmäßige mittel- bis langfristig wirksame Veränderung von Verhaltensmustern und Fähigkeiten, um erfolgsgerichtet Abläufe und Kommunikationsstrukturen zu verbessern. Hierfür ist eine vielseitige Betrachtungsweise der Organisation notwendig. Veränderungsmanagement ist Bestandteil für erfolgreiches unternehmerisches Handeln (vgl. Kostka/Mönch 2009, S. 9).

Bei Erneuerungen oder Umstrukturierungen gibt es im Team unterschiedliche Reaktionen. Einzelne finden die getroffene Maßnahme gut, andere finden sie schlecht, einige haben keine Meinung dazu, manche möchten die Veränderung ausprobieren und danach die Erfahrungen mitteilen (Anmerkung der Verfasserin).

6.2 Phasen von Veränderungsprozessen

Im Folgenden sind die sieben Phasen kurz erläutert:

6.2.1 Schock, Überraschung

„Hier findet eine Konfrontation mit unerwarteten Rahmenbedingungen statt (z B. schlechte Geschäftsergebnisse). Die wahrgenommene eigene Kompetenz sinkt, denn die eigenen Handlungsentwürfe eignen sich für die neuen Bedingungen nicht“ (Kostka/Mönch 2009, S. 14).

6.2.2 Verneinung, Ablehnung

An dieser Stelle werden Werte und Musterbeispiele aktiviert, die die Überzeugung stärken, dass eine Veränderung nicht vorgenommen werden muss. Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt wieder, denn die veränderten Grundlagen werden nicht als notwendig zur Veränderung der eigenen Handlungsweisen gesehen (vgl. Kostka/Mönch 2009, S. 14).

6.2.3 Rationale Einsicht

Die Notwendigkeit der Änderung wird erkannt, wobei die eigene Motivation absinkt. Es werden für einen kurzfristigen Erfolg gute Lösungen gesucht. Die Bereitschaft, eigene Verhaltensmuster zu ändern, ist nicht gegeben (vgl. Kostka/Mönch 2009, S. 14).

6.2.4 Emotionale Akzeptanz

Diese Phase wird auch als Krise bezeichnet. Das Wort Krise bedeutet so viel wie entscheidende Wendung. Diese Phase kann günstige Möglichkeiten aber auch Risiken mit sich bringen. Werden von den Mitarbeitern, vorhandene Werte und Verhaltensweisen in Frage gestellt, können ungenützte Leistungspotenziale, unter den veränderten Rahmenbedingungen erschlossen werden. Funktioniert es jedoch nicht, kann es zu einer erneuten Zurückweisung der Situation kommen, und der Veränderungsprozess wird verlangsamt oder beendet (vgl. Kostka/Mönch 2009, S. 14).

6.2.5 Ausprobieren, Lernen

Die emotionale Annahme zur Veränderung bringt die Bereitschaft für einen Lernprozess in Bewegung. Es können die entsprechenden neuen, veränderten Verhaltensweisen erprobt und geübt werden. Es kommt dabei zu Erfolgen und Misserfolgen. Die wahrgenommene eigene Fähigkeit wird durch permanentes Ausprobieren und Trainieren gesteigert (vgl. Kostka/Mönch 2009, S. 14).

6.2.6 Erkenntnis

Beim Üben werden immer häufiger Informationen gesammelt. Diese geben Einblick darüber, in welchen Situationen die neuen Verhaltensweisen angebracht sind. Dies führt zu einer Erweiterung des Bewusstseins. Der erweiterte Verhaltensbestandteil ermöglicht eine größere Flexibilität, die eigene Kompetenz steigt über das Niveau vor der Veränderung (vgl. Kostka/Mönch 2009, S. 14).

6.2.7 Integration

„Die neuen Denk- und Verhaltensweisen werden völlig integriert, so dass sie als selbstverständlich erachtet und weitgehend unbewusst vollzogen werden“
(Kostka/Mönch 2009, S. 14).

6.3 Kurzzusammenfassung

Zu Beginn dieses Kapitels wurde bereits beschrieben, dass die MitarbeiterInnen bei Veränderungen unterschiedliche Verhaltensmuster vorweisen und Phasen durchlaufen. Am Beginn einer Umstrukturierung gibt es oft Unsicherheit, Überraschung, Ablehnung, Verneinung. In weiterer Folge sollte am Ende des Prozesses volle Einsicht, Akzeptanz, Lernbereitschaft und Erkenntnisgewinn stehen. Nicht jede Veränderung kann im Vorfeld mit dem gesamten Team bearbeitet werden. Die Führungskraft muss selbst Entscheidungen treffen. Sogar wenn Erneuerungen gut geplant sind, gibt es Dinge, welche nicht berücksichtigt werden können. Hat die Führungskraft auf mittlerer Ebene gegenüber angeordneten Veränderungen selbst eine negative Einstellung, wirkt sich diese wiederum blockierend aufs Team aus. Die MitarbeiterInnen müssen wissen, an wen sie sich wenden können, wenn Schwierigkeiten auftauchen sollten. Um ein Team zu führen, muss ein ehrlicher, vertrauensvoller, wertschätzender Umgang zwischen Team und der Leitung bestehen. Im nächsten Kapitel wird daher die Mitarbeiterführung genauer beschrieben (Anmerkung der Verfasserin).

7 MITARBEITERFÜHRUNG

7.1 Definition

„Mitarbeiterführung bedeutet, auf Mitarbeiter bzw. eine Gruppe von Mitarbeitern unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation so einzuwirken und sie so zu entfalten, dass sie bestimmte gemeinsame unternehmerische Ziele erreichen“

(Oppermann-Weber 2006, S. 10).

Als Führungskraft sitzt man häufig zwischen mehreren Stühlen. Die Realisierung unternehmerischer Ziele, die Berücksichtigung von Bedürfnissen und Wünschen der MitarbeiterInnen sowie die Wahrnehmung von eigenen Vorstellungen, Wünschen und Bedürfnissen zusammenzufügen, gelingt nicht immer. Es beansprucht Zeit und Energie, was sich bei systematischer Anwendung mittel- bis langfristig bezahlt macht

(vgl. Oppermann-Weber 2006, S.12).

Wenn jemand für die Führung eines Teams verantwortlich ist, sollte dieser Person bewusst sein, dass immer mit Vorbildhaltung gehandelt wird. Struktur, Klarheit, fachliches Wissen, Organisationsfähigkeiten und Einfühlungsvermögen sind wichtige Voraussetzungen für eine Führungskraft (Anmerkung der Verfasserin).

7.1.1 Führungsrichtlinien

Es gibt Richtlinien erfolgreicher Führung, die nachfolgend aufgelistet werden:

- Die unternehmerischen Belange des Unternehmens kennen und sich in der Umsetzung damit beschäftigen
- Die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen kennen, sich damit auseinandersetzen und so gut wie es geht in den Alltag einbauen *(vgl. Oppermann-Weber 2006, S.13).*

Wenn mit Menschen zusammen gearbeitet wird, sollten nachstehende Kompetenzen vorhanden sein (Anmerkung der Verfasserin).

7.1.2 Handlungskompetenzen

Die Handlungskompetenz lässt sich in Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und Persönlichkeitskompetenz unterteilen, welche anschließend beschrieben werden *(vgl. Oppermann-Weber 2006, S.13).*

7.1.2.1 Fachkompetenz

Fachkompetenz bedeutet, dass das Aufgabengebiet verstanden wird, und man über eine Breite an fachlichen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt. Man soll fachübergreifendes Wissen haben und zusammenhängende Prozessabläufe verfolgen können. Zusätzlich sollen Kommunikations- und Informationsstrukturen vorhanden sein und es ist günstig, über eine interdisziplinäre Orientierung zu verfügen (vgl. Oppermann-Weber 2006, S. 14).

7.1.2.2 Soziale Kompetenz

„Soziale Kompetenz ist die Fähigkeit, mit anderen Personen konstruktiv zusammenzuarbeiten sowie Aufgaben gemeinsam anzugehen und zu bewältigen. Hier ist Sensibilität und Wertschätzung für anderes und andere in hohem Maße gefordert. Soziale Kompetenz äußert sich ferner im sachlichen und fairen Verhalten bei Konflikten sowie in der Fähigkeit zum Ausgleich verschiedener Interessen sowie in der Mitarbeiterführung“ (Oppermann-Weber 2006, S. 14).

7.1.2.3 Methodenkompetenz

„Methodenkompetenz bedeutet die Bereitschaft und die Fähigkeit, verschiedene methodische Ansätze situationsgerecht und personengerecht anzuwenden, um damit effektiver das Ziel zu erreichen“ (Oppermann-Weber 2006, S. 15).

7.1.2.4 Persönlichkeitskompetenz

„Menschen mit hoher Persönlichkeitskompetenz verfügen über eine innere Unabhängigkeit und zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Arbeits- und Lebenszufriedenheit nicht in erster Linie aus der Anerkennung durch andere, aus Statussymbolen und materiellen Anreizen speist.

Vielmehr schöpfen sie Kraft und Ansporn aus dem Reiz der Aufgaben, denen sie sich stellen, aus dem Erfolg der eigenen Anstrengungen, aber auch aus ihrem Privatleben, das den Ausgleich zur beruflichen Anspannung bildet“ (Oppermann-Weber 2006, S. 15).

In Krankenhauseinrichtungen gibt es mehrere Führungsebenen, eine davon ist die Führung in der Sandwichposition. Das Team erwartet von der Leitungskraft, dass ihre Anliegen gehört bzw. an die zuständige Ebene weiter transportiert werden.

Die übergeordnete Ebene erwartet gute Arbeit von den MitarbeiterInnen. Als Führungsperson gilt es, besonderes Augenmerk auf die nachstehenden Aufgaben zu legen (Anmerkung der Verfasserin).

7.2 Aufgaben der Führungsperson in der Sandwichposition

In der Führung kommen der Leitungsperson in der Sandwichposition folgende Tätigkeiten zu: Orientierung, Verhalten steuern damit Ziele erreicht werden, Vertrauen sowie Entscheidungen zu treffen. Diese werden anschließend genauer beschrieben (Anmerkung der Verfasserin).

7.2.1 Orientierung

MitarbeiterInnen erwarten klare Vorgaben von den direkten Vorgesetzten. Orientierung auf der Inhaltsebene bedeutet, Antworten auf offene Fragen der TeammitarbeiterInnen zu geben:

- Wo geht die Entwicklung von unserer Abteilung hin?
- Wie lässt sich dies mit der übergeordneten Unternehmensstrategie verbinden?
- Was wird von der Führungskraft in der Sandwichposition erwartet?
- Welche Regeln gelten?
- Was ist gewünscht und was ist unerwünscht?

Auf der Beziehungsebene möchten die MitarbeiterInnen wissen, mit wem sie es zu tun haben. Hier sollte die Führungskraft gezielt überlegen, was im täglichen Kontakt mit den MitarbeiterInnen und Vorgesetzten von sich gezeigt werden soll.

(vgl. Steinhübel 2010, S. 49f).

Die Leitung hat darauf zu achten, dass das Ziel der zu führenden Abteilung nicht aus den Augen verloren wird (Anmerkung der Verfasserin).

7.2.2 Verhalten steuern

Für Vorgesetzte ist es wesentlich, das Verhalten der MitarbeiterInnen so zu steuern, dass eine Zielerreichung möglich wird. Es soll in der Sandwichposition mehr Selbstverantwortung und Selbstorganisation gefördert werden. Die Selbstverantwortung benötigt dafür klare Regeln, direkte Rückmeldung und direkte Kommunikation. Die MitarbeiterInnen benötigen einen sicheren Rahmen, um sich entwickeln zu können.

Die Führungskraft ist verantwortlich, ein Ziel vorzugeben oder es mit den MitarbeiterInnen zu entwickeln. Es ist wichtig, für Verbindlichkeit zu sorgen (vgl. Steinhübel 2010, S. 51). Wenn mit Motivation und Interesse an einer Veränderung gearbeitet wird, besteht meist eine gute Teamkultur und Vertrauen untereinander. Bei einer guten Vertrauensbasis arbeiten die MitarbeiterInnen selbstständiger und mit mehr Engagement (Anmerkung der Verfasserin).

7.2.3 Vertrauen des Vorgesetzten gewinnen

Vertrauen ist immer sehr wichtig im Umgang mit Mitmenschen und daher auch im Berufsleben und in der Beziehung zu Vorgesetzten. Wem vertraut wird, wird Verantwortung und oftmals mehr Freiheit gegeben. Dadurch wird mehr Handlungsspielraum gewonnen, der wiederum zur Verwirklichung der Ziele beitragen kann. Vertrauen beruht auf Gegenseitigkeit. Vertrauen hat einen großen Einfluss auf das Verhalten und die Entscheidungen unserer Mitmenschen, so auch auf die Übertragung wichtiger Aufgaben auf die Führungskraft auf mittlerer Ebene durch Vorgesetzte. Wer regelmäßig gute und verlässliche Arbeit leistet, wird dafür mit Vertrauen belohnt werden. In einem vertrauensvollen Arbeitsverhältnis ist es leichter anzusprechen, dass Aufgaben oder Erwartungen überfordernd oder unterfordernd sind. Offenheit ist ein Kennzeichen für Vertrauen, welches andererseits auch Vertrauen erweckt (vgl. Steinhübel 2010, S. 79f).

Immer wieder gibt es Fälle, wo bestimmte Entscheidungen nicht vom Team oder deren Leitung getroffen werden können, sondern von der hierarchisch höher gestellten Führungsperson getroffen werden müssen (Anmerkung der Verfasserin).

7.2.4 Entscheidung vom Chef

Die Hauptaufgabe der Führungskraft ist das Treffen und Umsetzen von Entscheidungen. Der Prozess des Austauschs und der Meinungsbildung kann effektiv im Team stattfinden. Hier gilt das Prinzip des Mitentscheidens. Die Entscheidung muss jedoch die Führungskraft selbst für den zuständigen Verantwortungsbereich treffen (vgl. Steinhübel 2010, S. 82).

„Dies bedeutet in der radikalen Konsequenz, dass das letzte Wort der Chef hat. Es wird immer wieder Situationen und einzelne Entscheidungen geben, die Sie nicht verstehen und auch in Zukunft wahrscheinlich nicht nachvollziehen können. Das ist und bleibt ein Teil der Aufgabenverteilung, die es zu akzeptieren gilt“ (Steinhübel 2010, S. 82).

7.3 Kurzzusammenfassung

Der Führungsperson in der Sandwichposition muss bewusst sein, in welcher Funktion sie sich befindet. Die Leitung soll dem Team Orientierung geben. Bei gegenseitigem Vertrauen ist die Zielerreichung leichter und fördert die Selbstverantwortung. Die Führungskraft muss in der aktuellen Situation immer am laufenden Stand sein und bei Problemen Maßnahmen treffen. Der regelmäßige Austausch im Team und mit Vorgesetzten ist unumgänglich (Anmerkung der Verfasserin).

8 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG

In der vorliegenden ASA setzt sich die Verfasserin mit dem Thema „Teamarbeit“ auseinander. Im Zuge der thematischen Aufarbeitung wird auf folgende Frage im Speziellen eingegangen: „Was kann ich als Führungskraft in der Sandwichposition für mein Team tun?“

Teamarbeit war, ist und wird stets eine enorme Herausforderung für Führungskräfte und Teammitglieder bleiben. Es gibt kein Patentrezept wie die Leitung und MitarbeiterInnen, im Team mit Veränderungen umgehen sollen. Jeder Mensch hat eigene Lebenserfahrungen und eine eigene Persönlichkeitsstruktur. Es war sehr spannend, genau die Hintergründe aufzuzeigen, was eine Gruppe ausmacht, wie diese sich anhand des Prozesses zum Team entwickelt und wie Konflikte bearbeitet werden können. Daraus folgt, dass ein Schwerpunkt der Teamarbeit in der Kommunikation liegt. Kommunikation spielt sich auf der verbalen und noch viel mehr auf der nonverbalen Ebene ab. Ganz wesentlich ist das Vertrauen zu den MitarbeiterInnen und zu den Vorgesetzten, was entscheidend zur Qualität der Teamarbeit beiträgt. Eine kommunikative Grundhaltung und ein ausgewogenes Verhältnis von Distanz und Nähe sind unumgänglich für das Gelingen guter Teamarbeit. Die Teammitglieder sollten bemerken, dass sie auch als Personen wahr genommen, geschätzt und akzeptiert werden.

Ein Schwerpunkt bei Veränderungsprozessen liegt im frühzeitigen Erkennen von belastenden Situationen für MitarbeiterInnen und dem Verstehen der individuellen Bedeutung für sie. Aufgabe der Leitung ist es auch, Wichtiges vom Unwichtigen zu filtern und die Teammitglieder nicht mit Informationen zu überhäufen. Mit sorgfältiger individueller Planung sowie ständiger Abwägung der Teamziele können Erfolge trotz Schwierigkeiten längerfristig gesichert werden. Eine wichtige Aufgabe der Führungskraft ist das Entscheiden. Besonders in Veränderungsprozessen sind gute Entscheidungen für die Planung, die Zielsetzung und Zielerreichung notwendig. Die Verantwortung für Entscheidungen im Team muss übernommen werden. Dafür sind Kompetenzen erforderlich. In der Entscheidung kommt alles zusammen und es wird alles auf den Punkt gebracht.

Um auf die eingangs gestellte Frage "Was kann die Führungskraft in der Sandwichposition fürs Team tun?" zurückzukommen, sind folgende Punkte von wesentlicher Bedeutung:

- Die Führungskraft muss in der Lage sein, aus einer Sache, die funktioniert, ein System zu machen
- Die Führungsperson muss in der Lage sein, Veränderungen der Spielregeln zu erkennen und entsprechend effizient zu reagieren. Dies ist nur möglich, wenn die Leitung top-informiert ist und die sich ergebenden Probleme aus der Praxiserfahrung kennt
- Die Leitung soll hundertprozentig aufgeschlossen sein für alle Ideen und gegenüber allen Einstellungen der MitarbeiterInnen
- Sie soll in der Lage sein, die Balance zu halten zwischen dem Respekt gegenüber dem MitarbeiterInnen und der Notwendigkeit dezidierter Entscheidungen
- Die Führungskraft soll geduldig, mitteilsam, hilfsbereit und fähig sein, zuzuhören
- Die Führungskraft soll genügend Motivation haben, damit das um sie gescharte Team Visionen umsetzen kann
- Sie soll eine Person sein, die auch Fehler verzeiht
- Die Führungsperson soll fast KünstlerIn sein, um diffuse Strömungen im Pflorgeteam zusammenzubringen und um etwas zu schaffen, das Bestand hat
- Sie soll von allen Beteiligten im Arbeitsumfeld geschätzt werden
- Der Führungsperson muss bewusst sein, das auf historische Vorgänge und Abläufe nicht immer gebaut werden kann. Es gilt, heute Entscheidungen zu treffen, die sich erst nach Monaten als richtig erweisen können
- Sie soll als Puffer zwischen nächst höherer Instanz und Team im Umgang mit den MitarbeiterInnen und Vorgesetzten geschickt sein. Sie soll den höher rangigen Vorgesetzten das Gefühl geben, dass man sie nicht wegen jeder Kleinigkeit aufsucht, sondern nur, wenn bereits alles zur Problemklärung versucht worden ist, und es in diesem speziellen Fall ohne Entscheidungskompetenz von oben nicht geht.

Abschließend wird festgehalten, dass die Führungskraft nicht sicher sein kann, ob alle diese Punkte erfüllt werden können. Dennoch sollte sie es mit voller Kraft versuchen (Anmerkung der Verfasserin).

9 LITERATURVERZEICHNIS

Hahn, Sabine, et al.: Leadership in der psychiatrischen Pflege. Unterostendorf: Ibcura Verlag 2009.

Kostka, Claudia / Mönch, Annette : Change Management. 7Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. München: Carl Hanser Verlag 2009.

Leuzinger, Andreas / Luterbacher, Thomas : Mitarbeiterführung im Krankenhaus. Bern: Hans Huber Verlag 2000.

Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. München: Deutsche Verlags – Anstalt 2002.

Möller, Susanne: Einfach ein gutes Team. Teambildung und –führung in Gesundheitsberufen. Berlin: Springer Verlag 2010.

Oppermann-Weber, Ursula: Mitarbeiterführung. Führungsansätze passend auswählen Führungsinstrumente richtig einsetzen. Berlin: Cornelsen Verlag 2006.

Schädle-Deining, Hilde: Fachpflege Psychiatrie. München: Urban & Fischer Verlag 2006.

Schädle-Deining, Hilde / Villinger, Ulrike: Praktische Psychiatrische Pflege. Arbeitshilfen für den Alltag. Bonn: Psychiatrie-Verlag gem. GmbH 1997.

Steinhübel, Andreas: Führen in der Sandwich-Position. Chancen erkennen und den Überblick erhalten. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG 2010.

Tilman, Leptihn: Psychosoziale Arbeitshilfen. Bonn: Psychiatrie-Verlag 2003.

Internetquellen

<http://www.systembearbeitung-pflege.de/teamentwicklung-kommunikation.html>

(20.11.2010, 13:30 Uhr)

www.zitat-service.de (7.8.2011, 11.00 Uhr, Autor: Paul Watzlawick, Quelle: Menschliche Kommunikation, 1969)