

Söll oder Sand im Getriebe?

... wie Teamleitungen die Zusammenarbeit
im Team optimieren können.

TEXT: SASCHA LANGEWAND

In der heutigen komplexen Arbeitswelt sind Pflegekräfte in interprofessionellen und interdisziplinären Teams durchgehend aufgefordert, anpassungselastisch auf die ständigen Herausforderungen der betrieblichen Realität und der darauf einwirkenden Umwelt zu reagieren. Pflegekräfte bewegen sich allein oder in Teams in einem soziotechnischen System, welches aus der pflegerischen Aufgabe, der Kultur der Organisation (z. B. Klinik), deren Struktur und der eigenen Person besteht (Eck, 2001). Diese vier Felder stehen in einem ständigen Austausch mit der Umwelt, welche eben auf dieses System einwirkt.

In dem interprofessionellen und oder interdisziplinären Team selbst steht jedes einzelne Mitglied vor der immensen Aufgabe, in dem Spannungsfeld zwischen dem Wunsch nach Autonomie einerseits und Mitarbeit im Team andererseits möglichst sicher und

gleichzeitig innovativ oder zumindest erfolgreich zu agieren (Kalt, 2010). Die Definition dieses Erfolges wird dabei von außen (z. B. Vorgaben der Teamleitung) und den eigenen Motivationsinseln und persönlichen Zielen und Wünschen bestimmt. Phänomene, wie Hierarchie, Neid, Lust oder Unlust an der Arbeit wirken zusätzlich auf die tägliche Arbeitsleistung ein.

Führungskräfte im mittleren Management, wie z. B. Teamleiter, stehen vor der großen Herausforderung, auf der einen Seite die Vorgaben der Geschäftsleitung umzusetzen und gleichzeitig die Besonderheiten von Menschen, die im Team agieren, zu verstehen und dieses Verständnis für die Unternehmung, die ihnen unterstellten Mitarbeiter und für sich zu nutzen. »Most problems are people problems« (Leary, 2017) – Schwierigkeiten in der Führung in Teams sind häufig nicht in den technischen oder strukturellen Grenzen zu finden, sondern in Kommunikationsbrüchen, Annahmen, Emotionen, Sympathie/ Antipathie oder Missverständnissen.

Karikaturen über Teamarbeit finden sich im Volksmund in Hülle und Fülle. Sei es das Bekannte »Toll ein anderer macht's« oder noch fataler, ein »Tumult, Egoismus, Alleine, Macht« – jede Führungskraft kennt Situationen der Teamarbeit, wo der ein oder andere Begriff gepasst haben könnte.

Es ist sicher nicht von der Hand zu weisen, dass o.g. Situationen der erfolgreichen Teamarbeit nicht zuträglich sind. V.a. neue Teammitglieder werden es schwer haben, sich bei dem Vorhandensein solch einer toxischen Teamkultur und Umgebung in das neue Team einzufinden. Bei diesen Gedanken und Ausführung scheint das Ergebnis der Studie »State of the Global Workplace« der Unternehmensberatung Gallup interessant: Zwischen 2014 und 2016 zeigten sich in Deutschland im Durchschnitt nur 15% der Arbeitnehmer bei der Arbeit engagiert. Nur ein Fünftel der Befragten ist der Ansicht, dass ihre Leistung so gesteuert wird, dass sie zu guter Arbeit motiviert werden. Die These »Mitarbeiter verlassen nicht Unternehmen, sondern

Chefs« wird in der Studie beeindruckend unterstützt: Auf die Frage, ob sie darüber nachgedacht hätten, ihr jetziges Unternehmen aufgrund ihres direkten Vorgesetzten zu verlassen, antworteten 45% der Befragten mit »ja«. Neunundsechzig Prozent berichteten von mind. einer schlechten Führungskraft in ihrer Karriere. Interessanterweise bewerten hingegen 97% der Führungskräfte ihre Arbeit für gut (Nink, 2018).

GRUNDLAGEN DER GRUPPENDYNAMIK

Um das Agieren von Menschen, die in Teams arbeiten, besser verstehen zu können, sind für Führungskräfte Grundkenntnisse der Gruppendynamik hilfreich. Teams können erst ihre volle Arbeitsfähigkeit erreichen, wenn die Teammitglieder eine Beziehung zueinander gefunden haben. Diese Beziehung zeichnet sich durch gemeinsame, z. B. berufsbezogene Interessen, funktionierende Konfliktbearbeitungsfähigkeit und hohe Identifikation mit dem Team aus.

Die Teamleitung ist ein vollständiges Mitglied dieses Teams, kein Zeuge oder temporärer Gast!

Teams neigen dazu, sich durch Macht und Aufgabenteilung zu strukturieren. Diese Strukturierung konstruiert sich durch definierte und informelle Rollen, welche sich bestenfalls im ausgewogenen Zustand befinden. Der Gruppendynamiker und Dipl. Psychologe Klaus Antons kategorisiert diese Rollen nach

- › Aufgabe – Planen und checken
- › Erhaltung – und Aufbau – Zusammenhalt und Konfliktlösung
- › Dysfunktional – Blocken, aber auch weiterbringen

Jede dieser Rollen sind für ein Team, wenn eine Ausgewogenheit zwischen diesen Rollen besteht, wertvoll. Auch die Teammitglieder, welche eine (evtl. nur temporär wahrgenommene und daher evtl. überraschende) dysfunktionale Rolle eingenommen haben, können in

bestimmten Konstellationen das Team durch ihre Skepsis (zur Bremsung eines evtl. unkoordinierten Aktionismus) weiterbringen.

In der weiteren Ausdifferenzierung des Teams (und damit besseren Verständnisses dessen) hilft nun das Modell des Psychologen und Unternehmensberaters Meredith Belbin. Er beschreibt die komplementären Rollen in der Teambildung, aus der Hinweise für die Leitungsarbeit extrahiert werden können.

Nach diesem Modell kann ein Team aus Mitgliedern mit verschiedenen Rollen bestehen:

- › Neuerer – Generiert Ideen und löst schwierige Probleme. Ignoriert Nebensächlichkeiten.
- › Wegbereiter – Erforscht Möglichkeiten und entwickelt Kontakte. Kann Interesse verlieren, wenn die Anfangsbegeisterung abgeflacht ist.
- › Koordinator – Erklärt Ziele. Delegiert wirksam. Kann als manipulierend wahrgenommen werden.
- › Macher – Hat den Antrieb und Mut, Hindernisse zu überwinden. Neigt zu Provokationen.
- › Beobachter – Sieht alle Möglichkeiten. Urteilt genau. Kann zu kritisierend sein.
- › Teamarbeiter – Hört zu. Baut Reibungsverluste ab. Unentschlossen bei Zerreißproben.
- › Perfektionist – Deckt Fehler und Unterlassungen auf. Übermäßig besorgt. Delegiert ungerne.
- › Umsetzer – Setzt Ideen in Aktionen um und organisiert die Arbeit, die getan werden muss. Langsam in der Reaktion auf neue Möglichkeiten.
- › Spezialist – Liefert Informationen und Wissen, das sonst kaum verfügbar ist. Lebt nur im eigenen spezialisierten Interessenfeld.

Wenn die Führungskraft die Ausprägung der Teamrollen der Mitarbeiter kennt, kann sie versuchen sicherzustellen, dass das Team seine Stärken zum Vorteil einsetzen und mit den Schwächen der einzelnen Teammitglieder umgehen

kann (Belbin, 2010). V.a. kann für die Führungskraft aus diesen einzelnen Theorien eine wichtige Erkenntnis gewonnen werden:

Selbstverständlich können in Teilen »unvollkommene« Menschen in der Summe ein funktionierendes Team bilden!

PRAKTISCHE TIPPS FÜR DIE FÜHRUNGARBEIT

Was kann ergänzend zu dieser Erkenntnis in der Führungsarbeit zur Abwendung von Demotivation und Teamfrust noch helfen? Ilona Boniwell, Leiterin des MSc-Programms in Applied Positive Psychology an der Anglia Ruskin University, dazu: »Die Gestaltung eines Jobs anhand von Motivationsprinzipien, eine klare und transparente Kommunikation, ein Gefühl der Zugehörigkeit und Stolz auf das Unternehmen sowie die Ausrichtung der organisatorischen und persönlichen Vision das sind alles Faktoren, die für ein zufriedenes Team mit starkem Zusammenhalt sorgen« (Half, 2017).

WIE KANN DIES ERREICHT WERDEN? DAZU ACHT TIPPS, DIE HELFEN KÖNNEN:

- 1 Führen Sie regelmäßig mit Ihrem Team Besprechungen durch. In diesen Besprechungen ist das Ziel klar formuliert, die Aufgaben werden nach Stärken der einzelnen Teammitglieder verteilt, Risiken werden möglichst vorurteilsfrei besprochen. Die Besprechungen enden mit einer Rückfrage der Führungskraft an die Mitarbeiter, ob nach etwas offen ist.
- 2 Nutzen Sie das Teamwissen und die Teamkreativität für die gemeinsame Lösung von Problemen.
- 3 Sprechen Sie Probleme und Bedenken klar mit einem Ich-Statement an. Bieten Sie Lösungen mit »wir« oder »uns« an. ▶

4 Kommunizieren Sie sicher und effektiv. Geben Sie auch Feedback zum Erfolg oder Misserfolg Ihrer Handlungen/Aufträge oder der des Teams.

5 Versuchen Sie dem subjektiven Zeitdruck zu widerstehen. Selbst in verdichteten Situationen herrscht kein Zeitdruck im Bereich von Sekunden. Sie haben Zeit, um sich einige Sekunden zu sammeln, sich Gedanken zu machen, zu sortieren und mit Ihrem Team das Vorgehen abzustimmen.

6 Beachten Sie Warnzeichen und sprechen Sie Probleme an, auch wenn es unangenehm ist. Nur so können Lösungen gefunden werden. Typische Warnzeichen sind z. B. widersprüchliche Informationen aus Ihrem Team, das Abweichen einzelner Teammitglieder von Vorgaben, Prozessen oder ausgemachten Verfahren. Ebenfalls kann eine regelhafte Müdigkeit und ein wiederkehrender Konzentrationsmangel bei einzelnen oder mehreren Ihrer Teammitglieder oder natürlich bei Ihnen selbst als Warnzeichen gedeutet werden.

7 Bitten Sie um gegenseitige Gegenchecks im Sinne von »Du passt auf mich auf – Ich pass auf Dich auf«.

8 Führen Sie nach besonders guten oder nach besonders kritischen Situationen strukturierte, auf die Zukunft gerichtete Nachbesprechungen durch. (InPASS GmbH, 2020)

FAZIT

Eine grundsätzliche Tendenz zum professionellen Altruismus in der Führungsarbeit und die Anwendung der o. g. acht Tipps, gepaart mit fachlicher Expertise, Humor und Gelassenheit kann Führungskräfte aus Sicht des Autors mit der notwendigen Resilienz ausstatten, die gute Führungskräfte in der heutigen Zeit eben ausmachen. In diesem Sinne – gutes Führen!

LITERATURVERZEICHNIS

Antons, K. (2019). Praxis der Gruppendynamik.

Belbin, M. (2010). Team Roles at work.

Eck, C. D. (2001). Die Unternehmung als sozio-technisches System. Seminarunterlage im Studiengang Arbeits- und Organisationspsychologie.

Half, R. (2017). www.roberthalf.de. Abgerufen am 20. April 2020 von DIE ZEIT IST REIF. GLÜCKLICH ARBEITEN: www.roberthalf.de/sites/roberthalf.de/files/pdf/noindex/robert-half-deutschland-gluecklich-arbeiten.pdf

InPASS GmbH. (2020). 8 wichtige Tipps zur Optimierung der Teamarbeit und Koordination. Newsletter Patientensicherheit plus.

Kalt, M. (2010). Lernprozesse von Gruppen begleiten. In C. Negri, Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung [S. 229].

Leary, M. (Juni 2017). Psychology today. Abgerufen am 20. April 2020 von toward-less-egoic-world: www.psychologytoday.com/us/blog/toward-less-egoic-world/201706/most-problems-are-people-problems

Nink, M. (01. Januar 2018). www.gallup.com. Abgerufen am 20. April 2020 von Workplace: www.gallup.com/workplace/236234/makes-better-boss.aspx ♦



Sascha Langewand, M.A.
Supervisor (DGSV)
InPASS Institut für Patientensicherheit & Teamtraining GmbH



Foto: Sascha Langewand (privat)