



Problem: In Pflegeeinrichtungen arbeiten unterschiedliche Professionen und Menschen zusammen: Pflege(fach)kräfte, Betreuungsassistenten und Hauswirtschaftsmitarbeiterinnen. Und das oftmals unter Zeitdruck und mit einer hohen psychischen Belastung. Diese Herausforderungen werden auf dem einen Wohnbereich gut gemeistert, während es auf dem anderen ständig kracht.

Foto: fotolia

Wie Sie das Team entwickeln

Lösung: Gute Teamarbeit und eine reibungslose Zusammenarbeit sind in der Regel keine Selbstläufer, häufig bestimmen unterschiedliche Erwartungen in Hinblick auf die Arbeitsleistung, zwischenmenschliche Konflikte oder einfach Informationslücken den Alltag. Teams sind nicht statisch sondern durchleben in Entstehung und Entwicklung verschiedene Phasen. Möchten Sie ein Team in Richtung mehr Zusammenhalt, mehr Motivation und mehr Leistung entwickeln, gilt es zunächst, eine Bestandsaufnahme durchzuführen. Mit dem Modell der „Teamentwicklungsuhr“ beschreibt der US-amerikanische Psychologe Bruce Tuckman vier Phasen, die den idealtypischen Verlauf eines Gruppenprozesses abbilden: Forming, Storming, Norming und Performing.

Jede Phase hat ihre Berechtigung und keine der Phasen kann ausgelassen werden. In der ersten Phase, der Formingphase besteht Unsicherheit, die Mitglieder sind orientierungslos und es besteht kein gemeinsames Verständnis bzgl. der Ziele und Aufgaben.

Die Führungskraft hat in dieser Phase die Aufgabe darauf zu achten, dass ein Meinungsaustausch möglich ist und jedes Teammitglied seinen „Platz“ findet. Sie übernimmt in dieser Phase eine starke Vorbildfunktion, da sich an ihrem Verhalten und ihrer Arbeit die einzelnen Teammitglieder orientieren. Dementsprechend sollten Richtung, Struktur und Nutzen der gemeinsamen Zusammenarbeit klar kommuniziert werden.

In der so genannten Stormingphase herrschen Konflikte, Konfrontationen und auch

Widerstand gegen die Führung vor. Dies kann offen aber auch versteckt geschehen.

Stürme meistern, klare Zielvorgaben
Wenn Sie in dieser Phase Probleme oder Konflikte ignorieren, wird das Team in dieser Phase verharren und letztlich (innerlich) auseinanderbrechen. Positiv ist es, wenn Konflikte nicht unter den Teppich gekehrt sondern bearbeitet werden. Die Führungskraft hat die Rolle der Schlichterin, aber auch der Antreiberin, mit klaren Zielvorgaben.

In der darauffolgenden Normingphase werden gemeinsame Umgangs- und Verhaltensformen und ein Selbstverständnis als Team entwickelt. Jedes Teammitglied sollte mit seinen Bedürfnissen und Stärken beachtet werden und die passende Rolle erhalten. Die erarbeiteten Regeln sollten eingehalten werden, so dass sich das Team immer mehr selbst organisiert.

Die vierte Phase, die Performingphase ist gekennzeichnet durch ein „Wir-Gefühl“: Das Team ist leistungsfähig und arbeitet Hand in Hand. Die Führungskraft hat eher die Rolle der Moderatorin, vertritt Zielvorgaben und bindet das Team in Entscheidungsprozesse ein.

DIE PHASEN EINES TEAMS

- o Das Phasenmodell ist eine grob vereinfachende Beschreibung, das einen Automatismus suggeriert, der so nicht existiert: Ein funktionierendes Team ist oftmals das Ergebnis intensiver Arbeit und auch möglicher Schleifen. Manche Phasen können auch immer wieder durchlaufen werden, wenn beispielsweise neue Mitarbeiter hinzukommen.
- o Die prägenden Einflüsse sind die Führungskraft, Mitarbeiternde, Aufgaben und Umwelt. Manches Team erreicht nie das Stadium der Arbeitsphase, bei anderen scheint es keine Konfliktphase zu geben. Von einem gut funktionierenden Team wird jedoch erst dann gesprochen, wenn die Gemeinschaftsleistung die Summe der Einzelleistungen übersteigt.
- o Um dieses Stadium zu erreichen, ist es wichtig zu wissen, in welcher Phase sich das Team befindet, um den Führungsstil entsprechend anzupassen und die Teamentwicklung voran zu bringen.



Mona Schöffler ist Beraterin und Trainerin für soziale Einrichtungen.
www.belegungsichern.de