Online - Akademie
HÖHER Management GmbH®

Online-Unit:

# Aspekte der Teamarbeit

**Autorin:** Stefanie Hartwich, 2. Auflage 2016©

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der HÖHER Management GmbH® reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

So oft werden wir gewahr, was sich Mitglieder eines Teams im Berufsleben wirklich wünschen: eine gute Harmonie!

Doch wie wird diese Harmonie erreicht? Sie ist nicht einfach da, sondern es braucht Raum und intensive Arbeit, um diese zu erreichen. Und wenn wir ein harmonisches Team haben, bedarf es an intensiver Pflege, um es zu erhalten.

Wie funktioniert das genau? Nun, zunächst einmal geht es darum, aus einer Gruppe von Menschen in einem Arbeitsumfeld ein wirkliches Team zu machen. Oder auch ein „Dream-Team“, wie es so schön heißt.

Was wir von Beginn an haben ist eine Ansammlung von Menschen, die alle ein gemeinsames Interesse verfolgen: in einer Einrichtung zu arbeiten und dem erlernten Beruf nachzugehen. Aber Gruppe ist nicht gleich ein Team und schon gar nicht ein harmonisches Team.

Viele Systeme funktionieren nach dem Prinzip Team = „Toll ein anderer macht`s.“. Auf diese Weise – das können wir uns vorstellen und erahnen – wird Teamarbeit nie und nimmer funktionieren.
Es gibt aber sicherlich Wege dort hin.

**Lernziel dieser Online-Unit:**
Das Lernziel dieser Online-Unit ist es, dass Sie Methoden erlernen und Wege finden, wie Sie ein harmonisches und loyales Team durch Ihr eigenes Zutun und Ihre Motivation als Gefüge aufrecht erhalten.

Nun haben Sie wieder ein Stichwort erhalten. Haben Sie es bemerkt? Das Thema Loyalität, als Teammitglied loyal zu sein. Loyalität bedeutet so viel wie unbedingte emotionale Verbundenheit zu einer Gruppe, einer Interessengruppe, das klare Standing hinter der Philosophie eines Unternehmens und dessen Unternehmenskultur. Dies hat etwas zu tun mit einer gewissen Art der Führung und einem bestimmten Leitbild. Aber dazu kommen wir noch in den späteren Unterkapiteln.

Sie haben es bereits gelesen: Ich muss wissen, wofür ich „brenne“, was begeistert mich. Loyalität ist die Wertschätzung und Anerkennung eines Teammitgliedes mit dem Produkt, der Dienstleistung, des Verhaltens der ganzen Gruppe, mit der Führung, der Leitung. Es geht um die Begeisterung, die mir bewusst sein muss.

## Ziel und Bedeutung von Teamarbeit

Sind Sie denn nun jeden Tag hundertprozentig Feuer und Flamme für Ihren Job? Gewiss denken Sie jetzt: „Naja, nicht immer. Es kommt auf die Stimmung des Chefs oder der Kollegin an, auf den Tagesablauf, die Beschwerden oder Wünsche der Bewohner usw. Manchmal bin ich selbst auch nicht gut drauf, noch müde und erschöpft, weil ich schlecht geschlafen habe. Auch das kommt schon mal vor."

Aber wichtig ist dabei, dass Sie sich selbst offen und ehrlich die Antwort geben: ich komme gerne auf die Arbeit. Denn ich weiß, wir finden im Team immer eine Lösung. Mir als Teammitglied ist bewusst: Einer unterstützt und fördert den anderen auf seine besondere Art und Weise. Jeder ist motiviert und darum bemüht, den Tag besser zu gestalten, als er uns vielleicht in der Früh begrüßt. Und ich selbst trage für mein Verhalten die Verantwortung.

Das ist das Wichtige:

täglich das Beste erreichen zu wollen in seinem Team in Verbindung mit einem unbedingten Zusammenhalt. Sowie die Akzeptanz aller Teammitglieder untereinander. Ja – das macht es aus.

Alles andere können wir nicht beeinflussen. Wie läuft der Tag ab? Was läuft wohl gut, was weniger gut? Welche Störungen und Probleme treten auf?

Was es auch sei. Das lässt sich niemals steuern. Auf unser Team jedoch müssen wir uns immer verlassen können. Nach Verbesserung streben und stets die Kommunikation mit dem anderen suchen. Nur so werden unsere Ziele erreicht.

**Übung**
**Reflektieren Sie:** Wie ist das in Ihrer Einrichtung? Wie ist die Struktur Ihres Teams? Haben Sie eine Gruppe oder wirklich ein Team im beschriebenen Sinne?

## Von der Entstehung hin zum Spitzenteam

Die Entstehung ist sicher das Einfachere von beiden. Der Beginn ist wohl der Zusammenschluss verschiedener, charakterlich und unterschiedlich zielorientierter Mitarbeiter. Danach folgt dann die übereinstimmende Ideologie und Wertschätzung unter Abstimmung mit der Leitung, nämlich der Frage: Was wollen wir, was macht uns aus? Die Überlegungen im Sinne einer Intervision, d. h. mittels einer Teambesprechung mit intensivem Austausch und Kennenlernen untereinander mit inkludierter ausführlicher Kommunikation. Es reicht nicht aus, dies einmalig zu tun, sondern diese Ideologie lebt von kontinuierlicher Wiederholung, d. h., wenigstens einmal im Monat sollte diese Maßnahme erneut durchgeführt werden.

Dabei sind natürlich nicht nur die Ausführenden wichtig, sondern gleichsam der Führungsstil der Leitung der Einrichtung. Aber dazu später mehr.

Wie bekommt man das denn nun hin mit dem Spitzenteam?

Um diese Frage zu beantworten muss ich mich wohl erstmal fragen: wie definiere ich denn selbst ein Spitzenteam? Mir fällt dazu Folgendes ein:

- Jeder ist in der Lage und bereit, offen mit dem Anderen zu kommunizieren.
- Jeder ist bestrebt, das andere Teammitglied sowie die Interessengruppen von gemeinsamen Ideen und der Philosophie zu überzeugen.
- Alle haben ein gemeinsames Ziel, fühlen sich als ein gleichwertiges „Glied der Kette“ und blicken in die gleiche Richtung.
- Die Motivation des Einzelnen hängt nicht von finanziellen Rahmenbedingungen, sondern ausschließlich von dem eigenen Willen ab, etwas zu erreichen.
- Jeder handelt motiviert, eigenverantwortlich, bestimmt und überlegt.
- Die Organisation sowie die Leitung und Führung ist klar definiert und unmissverständlich.
- Bei Problemen gibt es Ansprechpartner und Hilfestellung.
- Wir konzentrieren uns nicht auf das Problem, sondern auf die Lösung!
- Der Wille täglich dazu zu lernen und darüber nachzudenken, wie das Team weiter entwickelt und optimiert werden kann.

Und Ihnen, was fällt Ihnen dazu ein?

**Übung**
**Nun sind Sie wieder gefragt:** Wie ist Ihre Meinung, was macht für Sie persönlich ein Spitzenteam aus? Wie sind Ihre Vorstellungen von Führung? Stimmen diese Vorstellungen mit den obigen Punkten überein? Oder haben Sie für sich thematisch noch etwas zu ergänzen?

**Wie wird ein gutes Teamgefüge entwickelt und erhalten**

Ich denke, für die Entwicklung und Erhaltung eines guten Teamgefüges sind unter anderem die folgenden Aspekte zur Umsetzung wirksam:

**Zu lernen, mit jedem auszukommen, auch wenn ich natürlich nicht jeden gleich mag.**

Ich muss nicht jedem Kollegen vollkommen wohlgesonnen sein und nach Feierabend mit ihm einen Kaffee trinken. Aber die Bedingung ist, ich akzeptiere ihn wertschätzend so, wie er ist. Menschlich und fachlich betrachtet. So wie ich selbst auch nicht „Everybodys Darling“ sein muss. Ich muss nicht jedem gefallen. Nur mir selbst. Und immer hinter dem stehen, was ich will. Das ist authentisch und erreichbar.

**Gemeinsam hinter einer konkreten Zielerreichung stehen**

Das Standing hinter der gemeinsamen Philosophie, dem Leitbild, dem Ziel der Einrichtung. Man nennt dies Corporate Identity – die gemeinsame Identität. Jeder weiß um das gemeinsame Verhalten, die Kommunikation untereinander und auch nach außen, mit unseren Interessengruppen.

**Die Stärken und Schwächen des Einzelnen akzeptieren und fördern**

In einem Team kann es nicht nur Mitarbeiter geben, die führend, dominant und kommunikationsstark auftreten, sondern natürlich auch die ruhigeren, introvertierteren Mitarbeiter, die scheinbar stilleren Strategen. Die von außen schauend und durchaus ebenso aktiv wie die anderen die Dinge manchmal viel besser überblicken können.

Und zum Schluss dieser Aufzählung sollte jeder für sich entscheiden: Will ich das alles wirklich? Ich sage: wenn ich es will, funktioniert es auch. Also es geht darum, sich aufzumachen und das Ziel zu erreichen, indem wir es umsetzen: Unserer Spitzenteam mit Teamharmonie.

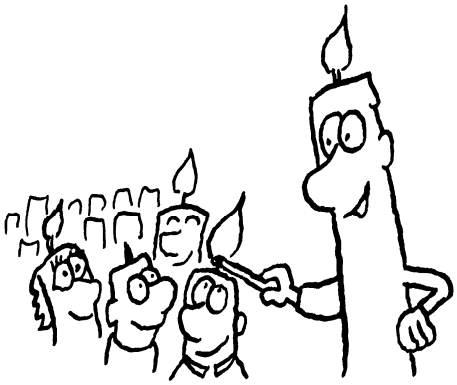

Abbildung: Mit Ideen anzünden

**Verschiedene Arten von Führungsstilen**

Haben sie diesen Ausspruch schon einmal gehört: „Der Fisch stinkt zuerst am Kopf.“? Ich gebe zu, als ich diesen das erste Mal vernahm, habe ich ihn nicht so recht verstanden. Was ist gemeint? Bei dem Ausspruch handelt es sich natürlich um eine Metapher, die wir auf die Führungsprozesse anwenden. Der Fisch ist im übertragenen Sinne das Team. Fischen sagt man im allgemeinen nach, wenn Sie verderben und nicht mehr genießbar sind, stellt man das zuerst am üblen Geruch fest. Und das zunächst einmal am Kopf: In unserer Metapher ist der Kopf die Leitung, die Führungsperson.

Wenn also, vor allem über einen längeren Zeitraum, die Führung im Team nicht funktioniert, so hat dies schlimme Auswirkungen auf das ganze System. Es geht also vom „Kopf“ aus. Eine Team- und Firmenidentität des Mitarbeiters ist immer nur so gut wie die Führungsperson diese vorgibt.

Es gibt inzwischen zahlreiche Motivationsbücher für Teams und stimmige Firmenphilosophie. Dort können Sie erlernen wir alle präsentieren das Motto: Nur gemeinsam funktioniert es. Auch Leitungen leben vom ehrlichen Feedback ihrer Mitarbeiter.

Höre ich also Aussprüche wie: „Was will ich machen: Meine Mitarbeiter sind zu doof dazu!“, dann entgegene ich: „Falsch, denn bei allem Respekt, liebe Führungsperson, bist des Lehrens und Lernens nicht im benötigten Sinne fähig.”.

Wer fragt, der führt. Wer führt, der leitet. Eine gute hilfsbereite Leitung brauchen wir alle. Bei aller Motivation, Loyalität und verstärktem Willen des Mitarbeiters, ist dies schlicht und ergreifend unerlässlich. Der Führungsposition darf es an Disziplin nicht mangeln. Und wenn doch, so spiegelt sich dies im Verhalten der Mitarbeiter wider.

- Kommt die Leitung ständig zu spät ins Meeting, warum sollen dann die Mitarbeiter noch pünktlich sein?
- Legt die Leitung keinen Wert auf Qualität, sondern kommt es ihr nur auf die Masse an. Wie soll dann die Philosophie und Wichtigkeit von Pflegequalität von den Mitarbeitern gelebt werden?
- Hat die Leitung keinen zielorientierten Blick, wie sollen dann Mitarbeiter lernen, nicht immer nur auf die Hindernisse zu schauen?

Welche Art von Leiten und Führen ist zu empfehlen und existiert der optimale Führungsstil überhaupt? Die Antworten auf diese Fragen finden Sie in den folgenden Unterkapiteln.

Merke: **Der Fisch stinkt zuerst am Kopf!**

**Autoritärer Führungsstil**

Der autoritäre Führungsstil. Woran denken Sie bei diesem Begriff? Vielleicht an das Wort autoritäre Erziehung. Wie wird diese Art von Erziehung, vor allem und im besonderen bei Kindern und Jugendlichen, praktiziert. Dazu schauen wir uns einige Punkte an:

- dominant, streng und direktiv
- nach immer gleicher „Vorgabe“
- Es wird kein Widerspruch oder Widerrede akzeptiert.
- Entscheidungen sind fix und nicht diskutierbar.

Wo liegen die Unterschiede zum Führungsstil der Leitung oder einer anderen Führungsperson? Ganz ähnlich. Auch hier geht es darum, dass eine Person (die Leitung) eine Anweisung vorgibt und die andere Person (der Mitarbeiter) die Anweisung ausführt.

Meiner Meinung nach, ist diese Art von Führung sehr wertvoll, wenn es darum geht, ein (qualitäts-)organisiertes System zu führen und zu leiten. Es ist sicherlich ein Vorteil, dass die Mitarbeiter nicht mehr gefordert sind, Entscheidungen selbst zu treffen und Ideen zur Verbesserung zu äußern, damit diese umgesetzt werden. Auf diese Weise laufen die Abläufe und Prozesse zunächst scheinbar schneller, kontrollierter und auch effizienter.

Jedoch ist dies nur auf den ersten Blick so. Auf den zweiten Blick empfinde ich es als klaren Nachteil, seine Mitarbeiter nicht zu fördern und zu fordern und die Führung eigenverantwortlich und ohne Widerspruch zu führen.

Warum?

Unter anderem ergeben sich viele Nachteile aus diesen unterschiedlichen Gründen:

- keine Motivation der Mitarbeiter (auch nicht „von innen heraus“)
- Es wird keine Verantwortung vom Mitarbeiter übernommen.
- Viele Mitarbeiter sind unterfordert und wünschen sich angemessene und herausfordernde Aufgaben.
- Die Leitung beraubt sich der Ideenschmiede ihres Teams.
- Jeder macht, was er tun soll – nicht weniger und vor allem nicht mehr.
- Die Leitung muss immer zur Kontrolle vor Ort sein, sonst läuft nichts.
- Die Leitung bringt sich um das wertvolle Instrument der Delegation.
- Es herrscht ein distanziertes Verhältnis zu den Mitarbeitern.

Daher sollte sich jede Führungskraft sehr genau überlegen, welche Strategie sie mit ihrem Stil der Führung übernehmen möchte. Ich denke die Vor- und Nachteile liegen auf der Hand. Einmal entschieden, ist ein Stil selten korrigierbar und wirkt zudem befremdlich auf die Mitarbeiter.

**Demokratischer, kooperativer Führungsstil**

Ein fairer, demokratischer und kooperativer Führungstil bedeutet das genaue Gegenteil von Autorität. Bei dieser Konstellation geht es tatsächlich darum, Synergien von Teammitgliedern zu nutzen, um positiv auf die Teamprozesse einwirken zu können.

Die Vorteile für das gesamte Team sind demnach:

- Motivation der Mitarbeiter durch Förderung und Herausforderung
- Die Mitarbeiter übernehmen gerne Verantwortung.
- Jeder denkt mit und ist bereit, sich entsprechend einzubringen.
- Die Basis ist ideal für die Delegation von Aufgaben.

**Übung**
**Ergänzen Sie logisch** den in dieser Reihenfolge noch ausstehenden Vorteil analog zum autoritären Führungsstil.

Richtig, es ist das gegenseitige partnerschaftliche Verhältnis zu den Mitarbeitern.

Jedoch müssen wir auch auf den klaren Nachteil schauen:

Wenn es einmal auf eine konsequente schnelle Entscheidung ankommt, kann sich der Vorgesetzte unter Umständen nicht gegen seine Mitarbeiter durchsetzen.

Nun ergänzen wir noch die dritte Form des Führungstiles. Bevor wir dies tut möchte ich Ihnen kurz etwas über den Erfinder dieser Führungstile Kurt Lewin erzählen.

**Laisser-faire-Führungsstil**

Kurt Lewin (1890–1947) war Psychologe und sozusagen Erfinder dieser klassischen Führungstile. Er war es, der eben diese drei Grundarten unterschied.

Somit fehlt das dritte Element: Wir komplettieren die Reihe und ergänzen den sogenannten Laisser-faire-Führungstil.

Laisser-faire stammt aus dem Französichen und bedeutet soviel wie „Lasst sie machen“. Die Leitfunktion ist in dem Fall derart gestaltet, dass es das Instrument der Führung nicht gibt. Der Vorgesetzte lässt die Mitarbeiter agieren, ohne Anstalten des Eingreifens in die Prozesse zu machen. Der Vorgesetzte hält sich aus dem Geschehen heraus. So kommt es, dass er weder dem Mitarbeiter Lob ausspricht, noch werden Fehler und Fehlentscheidungen seitens des Mitarbeiters mit Sanktionen straft. Es existiert eine absolute Handlungsfreiheit innerhalb des Teams und dessen Mitgliedern.

Der Vorteil ist, dass sich sicher viele Mitarbeiter bei voller Entscheidungsfähigkeit weiterentwickeln und jeder Einzelnde davon sich nach seinen persönlichen Stärken ausrichten und im Prozess und für das Team einbringen kann.

Nachteilig ist, dass diese völlige Handlungsfreiheit sicher nicht von allen Mitarbeitern angenommen und praktiziert werden kann. Wir kennen das, jeder braucht mehr oder weniger eine gewisse Art von Führung und Leitung, um kontrollieren und nachvollziehen zu können, ob unsere Entscheidung richtig ist. Dadurch kann etwas entstehen, was statt zur Handlungsfreiheit zur Handlungsunfähigkeit führt, nämlich Unsicherheit und Desorientierung beim Mitarbeiter. Das führt von Störungen hin zu Chaos im Team, was sich schnell verbreiten kann. Nicht umsonst heißt es, Wissen ist Macht. Ist dieses Zitat auch hier anwendbar? Sicherlich.

**Merke:** Die größte Handlungsfreiheit beim Laisser-faire-Führungsstil kann dazu führen, dass bestimmte Mitarbeiter unsicher und desorientiert sind.

**Übung**
**Was meinen Sie?** Ist der Laisser-faire-Stil der für Sie geeignete Stil? Überlegen Sie nun – welcher der genannten Stile kommt aus Ihrer Sicht infrage?

Untersuchen Sie: welcher Stil herrscht derzeit?
Würden Sie sich für sich und Ihr Team einen anderen Stil wünschen? Und wenn ja, warum?

**Funktion von Führen und Leiten im Team**

Es gibt unterschiedliche Aspekte und Meinungen, wie denn nun eine Führungskraft sein muss. Und welche Funktion das Führen und Leiten hat. Fakt ist, dass sich jedes System eines Teams mit einem dieser Führungsstil-Typen anders entwickeln und entfalten kann. Tatsächlich kommt es zudem auf die Synergien unter den Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Leitung an.

Und zu guter Letzt hängt es von dem angestrebten Ziel ab, welches die Leitung unter Abstimmung mit dem Team einhalten und erreichen muss.

Ich persönlich bin davon überzeugt, dass der kooperative, partnerschaftliche Führungsstil die besten Ergebnisse im Sinne von Führen und Leiten zu Tage bringt. Diese partnerschaftliche Zusammenarbeit, die Verbindung von Strenge und Güte, die Erlaubnis und der Wunsch einer Ideenschmiede durch das Team halte ich in einem solchen System für äußerst fruchtbar und nachhaltig wirksam.

Wiederum gibt es Kritiker dieser Führungsmethode, die sagen, es bedarf unbedingt einer autoritären Strenge und strikter Führung. Ansonsten mache jeder, was er wolle. Das führe zu keiner Struktur. Sicher ist auch diese Meinung nachvollziehbar.

Nun – ich finde, es kommt immer darauf an. Auf das gute Zusammenspiel, den Handlungspielraum des Einzelnen und darauf, wie zufrieden und auch motiviert jede der Parteien im Team ist.

Strukturierte Systeme laufen dann rund, wenn alle Beteiligten eben dieses gleichermaßen auch wollen, kontinuierlich anstreben und perspektivisch stets das gleiche Ziel verfolgen.

Die Identität mit der Philosophie macht es aus! Ob bei der Leitung oder beim Team. Die Devise heißt: Gemeinsam sind wir stark!

**Übung**

**Ihre Aufgabe** ist nun Folgende: Untersuchen Sie die Handlungsfähigkeit der Leitung in Ihrem Team anhand folgender Fragestellungen:

- Was für eine Persönlichkeit ist ihre Leitung?
- Welcher besondere Charakter zeichnet sie aus?
- Welche Art von Führungsstil herrscht in Ihrer Abteilung?
- Wozu führt dieser, wie ist die Wirkung auf das Team und die Prozesse? Was könnte aus Ihrer Sicht verbessert werden und warum?

**Team- und Mitarbeitergespräche**

Das Team- und Mitarbeitergespräch ist eine praktische Ausführung von Intervision. Im ersten Kapitel haben wir dieses Thema bereits angeschnitten und hier erfahren Sie weitere Details. Im Team- und Mitarbeitergespräch werden die Themen angesprochen, welche alle Mitglieder des Teams betreffen, wie z. B. den täglichen Ablaufprozess der Betreuung und Verpflegung der Bewohner oder auch z. B. der Umgang mit finanziellen Beschränkungen, allgemeine Verbesserungsprozesse und Kommunikation mit Angehörigen.

Dies geschieht in einer gewissen Regelmäßigkeit, d. h. einer kontinuierlichen Ausführung. In den meisten Einrichtungen hat es sich bewährt, mindestens einmal im Monat eine sogenannte „große“ Besprechung zu organisieren. Diese ist dann zeitlich umfangreicher als wöchentliche oder gar kurze tägliche Besprechungen. Meistens wird zur Durchführung ein Zeitfenster von etwa einer Stunde angesetzt.

Alle Themen, welche in einer Abteilung einer Einrichtung zur Sprache kommen sollten, werden hier erörtert. Es sollte darauf geachtet werden, dass eine angenehme und wohlwollende Atmosphäre herrscht. Brainstorming und Ideenschmiede der einzelnen Personen, konstruktive Kritik und Diskussion sind erlaubt und auch gewünscht. Das Ziel der Ausführung ist dabei nicht die Problemfokussierung, sondern immer die Lösungsorientierung. Meine Empfehlung ist es, einen sogenannten Geprächsleiter einzuberufen. Der Gesprächsleiter trägt nun alle Themen nach Prioritäten geordnet vor. Dieser Posten des Gesprächsleiters sollte jedoch reihum und je Team- und Mitarbeitergespräch wechseln, mit dem Ziel, dass jedes Mitglied einmal in den Genuss kommt, seine Bedürfnisse verbal kundzutun.

Ein von mir so benannter „Zeit- und Wohlwollen-Wächter“ ist dabei wichtig. Diese Person aus dem Team hat die Aufgabe zum einen die Zeit der Erläuterung für ein jeweilges Thema sowie den resultierenden Beschluss des Gremiums (der Teilnehmenden) zu kontrollieren. Dauern Diskussionen über das Thema zu lange an, ohne dass eine Lösung avisiert wird, so wird er zum anderen für den lösungsorientierten Ansatz sorgen. Zum anderen sorgt diese Person dafür, dass die Atmosphäre und der Umgangston stimmig bleiben, um einen positiven, effizienten Ablauf zu gewährleisten. Der „Zeit- und Wohlwollen-Wächter“ bleibt also zunächst stiller Beobachter. Er schreitet jedoch im Bedarfsfall aktiv ein und interveniert im Geschehen.

Der Ablauf für die jeweilige Organisation eines Team- und Mitarbeitergepräches ist folgender: Es wird vorab ein Termin bestimmt, an dem möglichst viele der Mitglieder des Teams teilnehmen. Diejenigen, welche durch Krankheit, Urlaub oder aus sonstigem Grund verhindert sind, haben eine besondere „Holschuld“. Was will ich damit sagen? Diese Abwesenden werden als solche wahrgenommen und dokumentiert. Nach Ablauf des Team- und Mitarbeitergespräches ist der Mitarbeiter angehalten, sich das Ablaufprotokoll zu besorgen. Mit dem Ziel, dass dieser Mitarbeiter sich wie alle anderen auch verantwortungsbewusst um die Erfüllung der einzelnen Punkte bemüht und somit die Prozesse weiterbringt. Ein Nichtwissen wird nicht akzeptiert.

**Das Protokoll eines Team- und Mitarbeitergespräches**

Um dieses Gespräch – auch nach Qualitätsmanagement-Aspekten – schriftlich zu dokumentieren, bedarf es eines niedergeschriebenen Protokolls dieser Sitzung.

Dabei geht es um folgende Inhalte:

- Datum und Uhrzeit (Beginn und Ende)
- Namen der Anwesenden (mit Mitarbeiterkürzel)
- Namen der nicht Anwesenden
- Tagespunkte nach Priorität (Thema A, Thema B, Thema C)
- gemeinsamer Beschluss
- Abschlussdatum der Umsetzung
- Unterschriften der anwesenden Personen

Nach Ablauf des Team- und Mitarbeitergespräches sind alle Teilnehmenden aufgefordert, das Protokoll zu unterschreiben. Der jeweilige gemeinsame Beschluss zu einem Thema (A–C) wird zeitnah umgesetzt. Dazu wird ein Abschlussdatum der Umsetzung festgelegt.

Die Nichtanwesenden verschaffen sich nachträglich Einblick in dieses Protokoll.

**Beispiel:**

Das Thema A betrifft die gewünschte Optimierung der Mundpflege beim Patienten. Diese ist erforderlich, um z. B. Mundtrockenheit, Entzündungen der Mundschleimhaut sowie unangenehmen Pilzinfektionen vorzubeugen.

Hierzu erging im Team- und Mitarbeitergespräch am 15.08.2015 folgender Beschluss:

Bis einschließlich 31.08.2015 werden wir den Prozess der Mundpflege am Patienten in unserer Abteilung derart verbessert haben, dass dieser bei allen Patienten zumindest stündlich durchgeführt wird. Diese Optimierung erreichen wir durch entsprechenden intensiven Einsatz der Mitarbeiter in einem bestimmten geschaffenen Zeitfenster. Im Idealfall sollte diese Maßnahme in engeren zeitlichen Intervallen stattfinden. Eine solche kontinuierliche Verbesserung unter Einbeziehung und Anleitung der Angehörigen ist unser nächstes avisiertes Bestreben. Mit dem Ziel, eine exellente Mundhygiene für den Patienten zu ermöglichen.

**Merke:** Ziel der kontinuierlichen Umsetzung ist die ständige Weiterentwicklung und Optimierung von Prozessen.

**Nachbereitung von Gesprächen**

Zu einem bestimmten Ablauf der Organisation, Beschluss und Durchführung der Prozesse gehört auch immer eine anschließende Nachbereitung.

Genau so verhält es sich bei den Team- und Mitarbeitergesprächen. Nach Ablauf des mindestens monatlichen Gesprächs wird der Protokollführer die Nachbereitung durchführen.

Diejenigen Themen, welche aus zeitlichen Gründen nicht mehr besprochen werden konnten, werden automatisch – ebenfalls wiederum nach Priorität geordnet – als Tagespunkt auf das nächste Protokoll gesetzt. Hier muss der Verantwortliche des Prozesses, z. B. die Abteilungsleitung nach Wichtigkeit ordnen. Es ist möglich, dass beim nächsten Meeting wiederum drei Themen (A, B und C) aufgestellt werden, die Zeit zur Besprechung benötigen. Hier ist eine Entscheidung nach Prioritäten gefragt, damit die Prozesse stimmig laufen.

Ich denke, wichtig ist hierbei auch die Beteiligung des ganzen Teams. Sicherlich entstehen innerhalb eines Monats wiederum Ideen und Verbesserungsvorschläge bei jedem Einzelnen, um es den Teammitgliedern und somit auch sich selbst ein wenig einfacher zu machen.

Der Tag nach dem Meeting ist der erste Tag vor dem Meeting. Sammeln Sie Ihre Ideen und bringen Sie sich so noch optimaler ins Team ein. Sicher ist dies Grundvorraussetzung dafür, dass das Ergebnis Ihrer Ideenschmiede auch Gehör bei der Leitung findet. Ein Team lebt von der Motivation des Einzelnen und dessen Wunsch, die Prozesse nicht nur für das Team, sondern auch für die nächsten Angehörigen vor allem aber auch für den Patienten besser zu machen.

Der Patient steht stets im Fokus unseres Handelns. Deshalb ist die Selbstreflektion der Pflegenden, die Erkenntnis des eigenen Verhaltens und der stete Wille der Verbesserung so derart wichtig. Ich sehe diese Selbstreflexion als eine der wichtigsten Fähigkeiten von Menschen, die in der Palliativpflege tätig sind, an.

Diese Fähigkeit sollte im Rahmen einer Team-Supervision ständig ausgebaut und erweitert werden, in der Reflexion über sich selbst und die gemachten Erfahrungen sowie der eigenen Motivation in diesem anspruchsvollen Berufsfeld zu arbeiten.

**Übung**

**Überlegen Sie:** Haben Sie in Ihrer Abteilung bisher Team- und Mitarbeitergespräche in dieser Form durchgeführt. Wenn ja, welche Ideen haben Sie, um diese zu verbessern?

Wenn nein, dann machen Sie sich jetzt Gedanken, auf welche Weise Sie diesen Prozess in Ihre Ablaufplanung implementieren können.

**Zusammenfassung**

An dieser Stelle können wir sicherlich festhalten, dass ein Spitzenteam zunächst aus einzelnen Mitarbeitern einer Gruppe gebildet und immer wieder weiterentwickelt werden muss. Zudem ist es enorm wichtig, wie sich die Leitung gegenüber dem Team verhält.

Es gibt unterschiedliche Führungsstile, die wir unterscheiden:

Der autoritäre Führungsstil

Meiner Meinung nach, ist diese Art von Führung sehr wertvoll, wenn es darum geht, ein (qualitäts-)organisiertes System zu führen und zu leiten. Es ist sicherlich ein Vorteil, dass die Mitarbeiter nicht mehr gefordert sind, Entscheidungen selbst zu treffen und Ideen zur Verbesserung zu äußern, damit diese umgesetzt werden. Auf diese Weise laufen die Abläufe und Prozesse zunächst scheinbar schneller, kontrollierter und auch effizienter.

Jedoch ist dies nur auf den ersten Blick so. Auf den zweiten Blick empfinde ich es als klaren Nachteil, seine Mitarbeiter nicht zu fördern und zu fordern und die Führung eigenverantwortlich und ohne Widerspruch zu führen.

Der demokratische, kooperative Führungsstil
Ein fairer demokratischer und kooperativer Führungstil bedeutet das genaue Gegenteil von Autorität. Bei dieser Konstellation geht es tatsächlich darum, Synergien von Teammitgliedern zu nutzen, um positiv auf die Teamprozesse einwirken zu können.

Der Laisser-faire-Führungsstil

Der Vorteil ist, dass sich sicher viele Mitarbeiter bei voller Entscheidungsfähigkeit weiterentwickeln und jeder Einzelnde davon sich nach seinen persönlichen Stärken ausrichten und im Prozess und für das Team einbringen kann.

Jedoch gibt es auch hier wiederum Nachteile.

Die Funktion von Führung und Leitung ist elmentar für die Erhaltung stimmiger Abläufe.

Regelmäßige Team-und Mitarbeitergesprächen sollten stattfinden und entsprechend vor- und nachbereitet werden.

**Übungsaufgaben zur Selbstkontrolle**

Die Bearbeitung der folgenden Übungsaufgaben zur Selbstkontrolle geschieht auf freiwilliger Basis ohne Benotung und dient Ihnen dazu, den vorher gelernten Stoff zu vertiefen und somit eine Lernerfolgskontrolle zu gewährleisten.

Versuchen Sie, die Aufgaben ohne Hilfestellung zu lösen, das verstärkt den Lerneffekt.

1 Nennen Sie die drei Arten von Führungstilen nach Kurt Lewin!

2 Welche Pflicht haben nicht Anwesende im Team- und Mitarbeitergespräch?

**Lösungsvorschläge zu den Übungsaufgaben zur Selbstkontrolle**

1. Nennen Sie die drei Arten von Führungstilen nach Kurt Lewin!

**Antwort:**
der autoritäre Führungsstil
der demokratische, kooperative Führungsstil
der Laisser-faire-Führungsstil

2. Welche Pflicht haben nicht Anwesende im Team- und Mitarbeitergespräch?

**Antwort:**
Die nicht Anwesenden haben eine besondere „Holschuld“. Nach Ablauf des Team- und Mitarbeitergespräches ist der Mitarbeiter angehalten, sich das Ablaufprotokoll zu besorgen. Mit dem Ziel, dass dieser Mitarbeiter sich wie alle anderen auch verantwortungsbewusst um die Erfüllung der einzelnen Punkte bemüht und somit die Prozesse weiterbringt. Ein Nichtwissen wird nicht akzeptiert.

## Verwendete Literatur, Internetquellen für Bilder und weiterführende Literatur

### Verwendete Literatur:

Köhler, Smolinski, Gleichmann,Tuchel: Psychosoziale Grundlagen, HÖHER Management GmbH®, 2012

Kränzle, Schmid, Seeger: Palliativpflege, 4. Auflage, Springer, 2011

Maslach & Jackson, zitiert nach Büssing & Perrar, 1992

Seiwert, Lothar J.: Mehr Zeit für das Wesentliche, Besseres Zeitmanagement mit der SEIWERT-Methode, 10. Auflage, REDLINE Wirtschaft, 2001

Wirsing, Kohn: Psychologie für die Altenpflege, 7. Auflage, Beltz, 2013

### Internetquellen für Bilder:

http:/www.margot-daslebenistbunt.blogspot.com, Zugriff: 11.05.2016

http:/www.microsoft.de, Clip Gallery für Mac, Apple, Zugriff: 11.05.2016

http:/www.moeve-team.de, Zugriff: 11.05.2016

http:/www.riesop.beepworld.de, Zugriff: 11.05.2016

http:/www.simplify.de,Zugriff: 11.05.2016

http:/thestartupgarage.com, Zugriff: 11.05.2016