

> Zehn Tipps für Ihren Teamalltag

Teams pflegen – damit sie gut pflegen

SANDRA MASEMANN & BARBARA MESSER

Pflegekräfte in Krankenhäusern leisten eine immens wichtige Aufgabe: Sie pflegen und begleiten Menschen in oft existenziellen Grenzsituationen, in denen starke Emotionen wie Sorge, Angst, Trauer oder gar Wut aufeinander stoßen können. Als Pflegekraft spüren sie die Widersprüche zwischen den Bedürfnissen seitens der Patienten bzw. deren Angehörigen und den strukturellen Gegebenheiten des Klinikalltags besonders stark. Um mit diesen widersprüchlichen Situationen zurecht zu kommen, ist eine gute Vernetzung und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team eine Grundvoraussetzung. Der folgende Beitrag gibt wertvolle Impulse, wie Sie als verantwortliche Pflegekraft die Entwicklungsphasen in Ihrem Team bewusst erkennen und fördern und gleichzeitig die einzelnen Mitglieder in ihren individuellen Kompetenzen stärken können.

Leitenden Pflegekräften kommt eine hohe zwischenmenschliche Verantwortung zu, die nicht immer leicht zu lösen ist. Um mit diesen Anforderungen und emotionalen Stresssituationen erfolgreich umzugehen, braucht es neben der eigenen persönlichen Stärke vor allem ein gutes Team: Ein Pflegeteam,

- das gut zusammenarbeitet und in dem Abläufe gut organisiert und verlässlich geregelt sind.
- das um die Stärken und Schwächen der jeweiligen Teammitglieder weiß und diese gut ausbalanciert.
- das in herausfordernden Situationen emotional zusammenhält, indem Menschen einander stützen und auch mal eine Schulter zum Anlehnen bieten.
- das Konflikte im Miteinander erlaubt, anspricht und nach gemeinsamen Lösungen sucht.
- das weiß, wie es wertschätzend miteinander kommuniziert, um Bedürfnisse, Ideen, Kritik und Emotionen konstruktiv zu nutzen.

Im Alltag gelingt das jedoch nicht immer so leicht. Nur weil Menschen als Gruppe zusammenarbeiten, sind sie noch lange kein Team.

Vielleicht kennen Sie diese Phänomene auch aus Ihrem Team:

- Wichtige Informationen werden nicht weitergegeben.
- In der pflegerischen Versorgung der Patienten gibt es unterschiedliche

Sichtweisen und Herangehensweisen – je nachdem wer gerade da ist.

- Einzelne konkurrieren um die Gunst des Stationsarztes.
- Herausfordernde Situationen, wie zum Beispiel mit an Demenz erkrankten Patienten, werden nicht im Team besprochen, sondern individuell mehr oder weniger gelöst.
- Es wird hinter dem Rücken über andere getuschelt.
- Das Gefühl der inneren Kündigung taucht immer wieder auf ...

Wir möchten Ihnen mit diesem Artikel einige einfache Tipps an die Hand geben, um genau hier anzusetzen: Tipps zur Teampflege – damit Sie gut pflegen.

Tipp 1: Begriffsklärung

Es ist gut zu wissen, was man ist und wie man als Team funktioniert!

„Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitseinsatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung **ziehen**.“ (Katzenbach & Smith 2003, S. 70).

Wie ist es in Ihrem Team, ergänzen Sie einander in ihren Fähigkeiten oder müssen alle das Gleiche nach Schema F tun? Was ist – außer der Patientenversorgung – Ihre gemeinsame Sache, was sind Ihre gemeinsamen Leistungszie-

le? Sind Sie sich einig darüber, wie die Pflege der Patienten im Detail aussieht? Was heißt für jeden Einzelnen im Team „bestmögliche Versorgung“? Ist das frisch bezogene Bett wichtiger als ein nahes Gespräch unter vier Augen? Ziehen Sie einander gegenseitig zur Verantwortung, wenn mal etwas schiefläuft? Wenn sich an eine Absprache nicht gehalten wird oder jemand schlichtweg etwas vergessen hat?

Tipp 2: Definieren Sie Ihr eigenes Team

Dieser Tipp ist wortwörtlich gemeint. Oft haben Teammitglieder unterschiedliche Vorstellungen darüber, wer eigentlich zum Team dazu gehört und wer nicht bzw. welchem Team sie sich zugehörig fühlen. So gibt es möglicherweise das Stationsteam, welches alle Mitarbeiter umfasst, die auf der Station rund um den Patienten herum tätig sind, von der Reinigungskraft bis zum Stationsarzt und der Physiotherapeutin. Oder im eigenen Fokus ist das Pflegeteam, welches wiederum alle Pflegekräfte umfasst. Für manch eine ist auch das Team durch die Arbeitszeiten definiert – das Früh- schichtteam, das Spätschichtteam oder die Nachtschicht. Je nachdem welchem Team ich mich zugehörig fühle, handele ich auch im Arbeitsalltag. Ist mein Blick weit, empfinde ich möglicherweise die Aushilfen, das Küchenpersonal oder auch die Reinigungskräfte als meinem Team zugehörig. Dies hat den Vorteil, dass bereichsübergreifender gehandelt wird und die Kommunikation zwischen Schlüsselstellen besser funktioniert, was für den Patienten deutlich spürbar ist. Definiere ich mein Team eher kleiner, ist es für mich persönlich vermutlich übersichtlicher, es ist leichter den Kontakt untereinander zu halten, und ich habe alle im Blick, fühle mich eventuell aufgehobener und mag wichtige Themen oder gar Konflikte eher ansprechen.

Es lohnt sich, sich unter Kollegen darüber auszutauschen, wer sich welchem Team zugehörig fühlt und was das Besondere des jeweiligen Teams ausmacht.

Tipp 3: Teams müssen sich entwickeln

Teams lassen sich mit Organismen vergleichen, sie entwickeln sich erst im Miteinander. Genauso wie ein Organismus klassische Phasen durchläuft, trifft dies auch auf ein Team zu.

„Um in der Zusammenarbeit immer besser zu werden, müssen Teams bestimmte Phasen durchlaufen. Genauso wie ein Mensch auf seinem Lebensweg immer wieder Herausforderungen begegnet, die ihn ins Stolpern bringen, um dann wieder mit neuer Kraft voranzuschreiten, gilt dies auch für Teams. Teams, die diese schwierigen Phasen nicht bereit sind zu gehen, scheitern bzw. „dümpeln“ vor sich hin, meist bei schlechter Stimmung und hohem Krankenstand.“ (Masemann & Messer 2010, S. 17).

Ein hilfreicher Ansatz bietet das Teamentwicklungsmodell von Bruce W. Tuckmann. Wie alle Modelle vereinfacht auch dieses die Komplexität der Realität und hilft somit Verhaltensweisen, typische Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze für Konflikte besser zu verstehen.

Er beschreibt in seinem Modell fünf typische Phasen, die jedes Team durchläuft. Die Ausprägung und Dauer der jeweiligen Phasen kann sehr unterschiedlich sein, je nachdem wie erfolgreich ein Team die einzelnen Phasen meistert. Wissen Teammitglieder, in welcher Phase sich das Team vorrangig befindet, können hilfreiche Interventionen das Team immens stärken und Konflikte stören nicht mehr.

Die Phasen im Überblick:

1. Forming-Phase
2. Storming-Phase
3. Norming-Phase
4. Performing-Phase
5. Reforming-Phase

Tipp 4: Gestalten Sie die Forming-Phase

Lernen Sie einander kennen – auch wenn Sie denken, Sie kennen sich schon

Diese Phase betrifft Teams, die neu zusammengesetzt werden, weil zum Beispiel ein neues Krankenhaus, eine neue Abteilung oder eine neue Station aufgebaut wird. Oder einzelne, neue Teammitglieder kommen mit bestimmten Erwartungen. Nun sind alle damit beschäftigt,



Foto: Werner Krüper

Das „Wir-Gefühl“ kann durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und einen offenen Austausch unter den Kollegen gestärkt werden.

die eigene Rolle im Team zu finden. Das Miteinander ist durch gegenseitiges „Beschnuppern“ und Unsicherheiten im Umgang miteinander geprägt. Man ist eher zurückhaltend und tastet sich vorsichtig voran.

Als „Neue“ beispielsweise möchte man die Kollegen kennenlernen und herausfinden, wie „der Laden läuft“. Wer hat tatsächlich das Sagen im Team? Wer ist der richtige Ansprechpartner bei Problemen?

Auch wenn im Alltag in der Regel nicht viel Zeit ist, sollte dem gegenseitigen „Beschnuppern“ und Informationsaustausch genügend Raum gegeben werden. Hierfür gibt es zahlreiche Möglichkeiten:

- Nutzen Sie Pausen auch für Gespräche mit Kollegen – jenseits des Austausches über Patienten. Erzählen Sie ei-

einander bewusst, wer sie sind, was Sie gerne tun und was Ihnen wichtig ist.

- Nutzen Sie Dienstbesprechungen, um Erwartungen und Meinungen auszutauschen.
- Schaffen Sie sich in Ihrem Team stärkende Rituale (wie zum Beispiel gemeinsame Ausflüge; den Einstand eines neuen Kollegen oder Geburtstage feiern; eine gemeinsame Schweigeminute beim Tod eines Patienten, usw.).
- Nutzen Sie einen Teamtag – extern

begleitet – um einen guten Start zusammen hinzulegen. Dies spart längerfristig viel Zeit, Nerven und auch Geld.

- Stellen Sie neuen Teammitgliedern einen Mentor aus dem Team zur Seite, einen Ansprechpartner, der gerade zu Beginn für Fragen und Gespräche zur Verfügung steht und sich verantwortlich fühlt.

•• Seien Sie ein Stück weit neu-

gierig und selbst offen gegenüber anderen. Gerade wenn die Mitarbeiterzusammensetzung häufig wechselt, sinkt die Motivation, den anderen wirklich kennenzulernen. Dies verhindert jedoch ein tatsächliches „Ankommen“ neuer Kollegen.

- Sind Sie Führungskraft/Teamleitung? Dann sorgen Sie bewusst dafür, dass Ziel, Struktur und Richtung des Teams (und der Arbeit auf Station) klar sind. Machen Sie Ihre Erwartungen deutlich und seien Sie selbst Vorbild.

Tipp 5: Die Storming-Phase

Konflikte müssen ausgetragen werden

Diese Phase ist die schwierigste und zugleich die wichtigste Phasen im Teamentwicklungsprozess. Hier werden Differenzen und Meinungsverschiedenheiten extrem deutlich. Unterschied-

Zusammenfassung

Wenn

Schlüsselwörter: *Alte*

liche Ansichten in der Versorgung der Patienten oder im Umgang untereinander prallen aufeinander und werden nachdrücklich vertreten. „Es wird heftig um Machtpositionen gekämpft. Persönliche Differenzen zwischen Teammitgliedern werden deutlich (...) Hinzu kommt, dass die eingesetzten Methoden und Vorgehensweisen der Teamleitung diskutiert oder gar angegriffen werden.“ (Masemann & Messer 2010, S. 22).

Bitte versuchen Sie nicht, Konflikte unter den Teppich zu kehren, so zu tun, als ob alles in Ordnung wäre, denn so entstehen schwelende Konflikte, die verletzliche Anteile haben. Teams, die es nicht schaffen, in dieser Phase offen miteinander umzugehen, scheitern in der Regel und wachsen nicht über die Phase des „unangenehmen Schweigens hinaus“. Tun Sie stattdessen Folgendes:

- Haben Sie das gemeinsame Ziel stets vor Augen, dann lassen sich zwischenzeitliche Hürden leichter nehmen. Haben Sie noch kein Ziel, erarbeiten Sie es mit Ihrer Stationsleitung. (Beispiel: Dies ist die Station der „guten Laune“, hier darf „in Ruhe gestorben werden“ oder „hier arbeiten Ärzteschaft, Therapeutenteam und Pflegepersonal auf Augenhöhe“).
- Erkennen Sie Meinungsverschiedenheiten als erste Schritte auf dem Weg zur Lösung an, unter dem Motto: „Wenn zwei eine Meinung haben, ist eine überflüssig“. Meinungsverschiedenheiten machen die Vielfalt eines Themas deutlich. Holen Sie sich bei Bedarf Unterstützung, zum Beispiel durch kollegiale Beratung, einen externen Trainer oder Supervision.
- Schaffen Sie Raum für faire fachliche Diskussionen, um die Qualität zu verbessern.

- Vermeiden Sie „lästern über andere“, nutzen sie stattdessen Vieraugengespräche, Teamrunden oder Fallbesprechungen, um direkt und wertschätzend zu kommunizieren.
- Vertrauen Sie darauf, dass nach dem Sturm die Ruhe einkehrt.
- Vereinbaren Sie miteinander hilfreiche Gesprächsregeln: zum Beispiel „Die zehn Gebote unserer Kommunikation“.
- Zeigen Sie als Teamleiter klare Führungsprinzipien, stehen Sie als Vermittler und Ansprechpartner zur Verfügung.

Tipp 6: Norming-Phase

Halten Sie verabredete Regeln ein

Hat das Team die Storming-Phase überwunden, tritt tatsächlich ein wenig Ruhe ein. Jetzt haben sich die Wogen im Miteinander geglättet und es ist Zeit und Bereitschaft da, sich auf gemeinsame Spielregeln der Zusammenarbeit zu verständigen. Es kann geklärt werden, wer welche Rolle übernimmt, Standpunkte, Daten und Ideen können offen und fair ausgetauscht werden, um nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. In dieser Phase werden viele wichtige Entscheidungen getroffen und festgelegt.

„Das für Teams so wichtige Wir-Gefühl stellt sich allmählich ein und das Vertrauen in die anderen sowie zu sich selbst wächst.“ (Niemeyer & Postall 2008, S. 68). In dieser Phase läuft eigentlich alles ganz gut. Die Übergaben funktionieren, der Dienst wird auch in unterschiedlichen Konstellationen gut gemeistert. Wichtige Informationen werden weitergegeben und im Großen und Ganzen weiß jeder im Team, was zu tun ist. Es gilt ein Verhaltenskodex im

Miteinander und in der Kommunikation mit Patienten, Angehörigen sowie weiteren Personen, die an der Versorgung beteiligt sind. Das Team ist nun auch offen für Neuerungen, zum Beispiel ein neues Pflegekonzept oder einen weiteren Expertenstandard.

So meistern Sie erfolgreich die Normingphase:

- Die Teamleitung sollte stark auf die Aufgaben- und Rollenverteilung achten. Diese sollte den Bedürfnissen, Interessen und Stärken jedes Einzelnen gerecht werden.
- Teammitglieder intensiv in Entscheidungsprozesse einbinden, so entsteht eine „gemeinsame Sache“.
- Halten Sie sich als Teammitglied an die miteinander verabredeten Regeln (zum Beispiel Vorgehen bei Krankmeldungen, Kommunikationsregeln, Verwendung festgelegter Materialien und Dokumentationsformen).
- Übernehmen Sie Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die Sie auch wirklich leisten können und die Ihnen liegen.
- Kümmern Sie sich verlässlich um Ihre Zuständigkeitsbereiche, sollten sich andere Teammitglieder nicht an verabredete Regeln halten, sprechen Sie diese direkt an.
- Wählen Sie den direkten Weg: Bei Missverständnissen und Problemen klären Sie diese gleich.
- Zeigen Sie einander Wertschätzung, gerade bei all Ihrer Unterschiedlichkeit.

Tipp 7: Performing-Phase

Wenn Ihr Team auf Hochtouren läuft, bleiben Sie dran

In dieser Phase bringt ein Team Hochleistungen. Das Miteinander ist wertschätzend und klar, der Fokus kann sich auf die fachliche Qualität richten. Patienten und Angehörige nehmen das Team als äußerst kompetent wahr. Es sind Spitzenleistungen selbst in herausfordernden Situationen möglich. Das Team steuert sich weitestgehend selbst, spielt seine Stärken aus, geht flexibel und kreativ mit neuen Anforderungen um. Stolz und Freude prägen die gemeinsame Arbeit. Das Miteinander ist offen und kollegial, Konflikte, die auftauchen, werden angemessen thematisiert, Meinungsverschiedenheiten auf Augenhöhe miteinander diskutiert und in der Regel konstruktiv gelöst. Die Stärken der einzelnen Teammitglieder können optimal ausgespielt

werden. „Der eine hat gute Vorschläge, der Zweite übernimmt vorzugsweise die Organisation von Abläufen, der Dritte sorgt für eine gute Stimmung im Team.“ (Meier 2008, S. 44).

So halten Sie das Level der Performing-Phase:

- Als Teamleitung können Sie Ihrem Team vertrauen. Zeigen Sie dies, geben Sie Anerkennung, vertreten Sie das Team selbstbewusst nach außen. Widmen Sie sich der Weiterentwicklung einzelner Mitarbeiter und halten Sie Ihrem Team auch nach außen den Rücken frei (sprich: Sorgen Sie weiter für Ressourcen, wie Ausflüge, Teamtage, Besprechungen, Rituale, etc.), damit es weiterhin hervorragend arbeiten kann.
- Durch regelmäßige Besprechungen und Reflexionen über das Miteinander halten Sie diese effiziente Zusammenarbeit.
- Seien Sie stolz auf sich und Ihre Kollegen, genießen Sie Ihren Teamerfolg und schöpfen Sie Kraft für die ganz sicher kommenden neuen Herausforderungen.
- Nutzen Sie die Brillanz im Team, um neue Herausforderungen anzugehen, wie zum Beispiel die Beschäftigung mit neuen Konzepten.

Tipp 8: Reforming-Phase

Ziehen Sie Bilanz

Genauso wie es im Pflegeprozess die Evaluation gibt, um kritisch auf den bisherigen Prozess zurückzublicken und eventuell nachzusteuern, tut dies auch Teams gut. Hier wird Bilanz gezogen: „Wo stehen wir jetzt und wo wollten wir hin?“ ist die zentrale Frage, persönlich für jeden Einzelnen als auch für die Gruppe. Unerledigte Themen können zur Klärung noch einmal hervorgeholt werden, Erfahrungen und Erkenntnisse aus Erfolgen und Misserfolgen werden resümiert und in die Zukunft transferiert.

In dieser Phase bieten sich folgende Interventionen an:

- Reflektieren Sie: Was läuft gut? Was läuft nicht so gut? Und was könnte die nächste Etappe im Miteinander sein? Was können wir aus Erfolgen/Misserfolgen als Team/persönlich lernen? Teilen Sie sich ehrlich mit.
- Nutzen Sie Rituale, um dieses Besinnen zu ermöglichen (Jahresgespräche, ein jährlich wiederkehrendes Teamritual).

- Suchen Sie sich als Team neue anziehende Herausforderungen, wie zum Beispiel eine Patenschaft für XY oder ein neues Lichtkonzept.

Tipp 9: Kommunikation

Beachten Sie wichtige Grundregeln

Die Kommunikationsfähigkeit ist nicht nur die wichtigste Schlüsselkompetenz im Berufsleben, sondern auch eine der entscheidenden Voraussetzungen für ein glückliches Leben. Mit anderen Menschen, wie zum Beispiel Patienten, Ärzten, Therapeuten und Angehörigen zu kommunizieren ist die selbstverständlichste Sache der Welt. Dennoch weiß jeder, wie häufig Missverständnisse das Miteinander erschweren. Und Missverständnisse geschehen schnell. Eine der einfachsten Wege zu einer wertschätzenden Kommunikation ist das Prinzip von Marshall Rosenberg.

Es basiert auf vier einfachen Schritten, dem Mitteilen der eigenen Beobachtung, des eigenen Gefühls, des eigenen Bedürfnisses und dem Formulieren einer Bitte.

Hier ein Beispiel: *Petra, ich habe gesehen, dass Du den Pflegearbeitswagen in den letzten drei Spätdiensttagen in den Wäscheraum geschoben hast, ohne den Müll und die Schmutzwäsche zu entsorgen. Ich bin ärgerlich, weil mir Sauberkeit und Hygiene sehr wichtig sind. Ich bitte Dich, die Schmutzwäsche und den Müll vorher zu entsorgen.*

Zu dieser Kommunikationsform und auch dem Zuhören auf der anderen Seite gibt es einiges an sehr guter Literatur. Die gewaltfreie Kommunikation kann auch gut in Trainings erlernt werden.

Wenn Sie zudem noch darauf achten, dass Sie:

- Ich-Botschaften senden,
- Verallgemeinerungen wie „immer“ oder „nie“ vermeiden,
- Zuschreibungen wie „Du arbeitest unsauber“ unterlassen und stattdessen mitteilen, was Sie wirklich wahrgenommen haben, dann kann wenig schiefgehen.

Tipp 10: Last but not least

Gestalten Sie Ihren Teamalltag angenehm – nutzen Sie das Fish-Prinzip

Das Fish-Prinzip ist recht bekannt und immer wieder aktuell. Es ist dann sinnvoll, wenn einem die Lust an der Arbeit vergangen ist, speziell im Team – dann

brauchen Sie Fish. Es stammt von einem Fischmarkt in Seattle, wo die Arbeitsbedingungen nicht gerade angenehm sind, die Fischverkäufer aber etwas „Gutes“ daraus gemacht haben, die vier Fish-Prinzipien:

- **„Spiele“:** Arbeit, die Spaß macht, wird gemacht. Dies gilt besonders dann, wenn wir ernste Aufgaben leichten Herzens und spontan angehen. Spielen ist nicht nur eine Form der Beschäftigung, sondern es ist eine Befindlichkeit, in der wir zu erledigende Aufgaben mit mehr Schwung ausführen und kreative Lösungen finden.
 - **Bereite anderen Freude:** Wenn man jemanden den Tag (oder auch nur einen Moment) angenehmer macht, indem man freundlich auf ihn zugeht und sich auf ihn einlässt, werden selbst die routinetragendsten Begegnungen zu erinnerungswürdigen.
 - **Sei präsent:** Menschlichkeit entsteht durch das Füreinander-Dasein. Ugeteilte Präsenz ist das einzig wirksame Mittel gegen Burnout, denn es sind die halbherzig erledigten Dinge, die wir tun, während wir zugleich mit diversen anderen beschäftigt sind, die uns zermürben.
 - **Wähle deine Einstellung:** Wer Verdross erwartet, findet ihn überall. Erst wenn Sie begreifen, dass Sie allein entscheiden, wie Sie mit dem umgehen, was das Leben Ihnen bringt, werden Sie nach dem Besten suchen können und Möglichkeiten ausfindig machen, von denen Sie nicht einmal zu träumen wagten. Wenn Sie feststellen, dass Ihre Einstellung nicht die ist, die Sie gerne hätten, ändern Sie etwas daran.“ (Lundin et al. 2005, S. 15f).
- Sie haben als Team die Wahl, mit viel Kreativität diese Prinzipien Ihre werden zu lassen – füllen Sie sie mit Leben und seien Sie bitte *unkonventionell!* <<



Literatur

Literaturangaben finden Sie auf unserer Homepage unter www.pflegezeitschrift.de unter der Rubrik „Aktuelles Heft“.

Autorenkontakt:

Sandra Masemann (kurzer beruflicher Hintergrund) und **Barbara Messer**, (kurzer beruflicher Hintergrund) Kontakt: Hirtenstraße 20, 30974 Wennigsen. www.masemann-und-messer.com. E-Mail: info@masemann-und-messer.com.