

Kennen Sie das auch?

Sie kommen in ein neues Team und werden mit den Worten empfangen: »*Mal schauen, wie lange Sie es bei uns aushalten!*« Unmissverständlich macht Ihnen die Teamleitung klar, dass hier alles nach ganz genauen Regeln abläuft, die sie vorgibt. Alle anderen Teammitglieder verhalten sich ruhig und agieren im Hintergrund. Eine persönliche Vorstellung findet nur kurz statt. Die Atmosphäre ist kalt und die Stimmung im Team angespannt. Sie fühlen sich vom ersten Augenblick an unwohl und deplatziert. Sie laufen den ganzen Tag mit (Einarbeitung), aber kein Teammitglied gibt wirklich Informationen heraus. Immer wieder wird betont, dass es wichtig sei »nur keine Fehler« zu machen. Diese ängstliche Grundstimmung überträgt sich auf Sie und in den nächsten Tagen gehen Sie eher gehemmt mit den Patienten um. Da es in diesem Team als Zeichen von Schwäche gewertet wird, trauen Sie sich nicht Fragen zu stellen. Ihre anfängliche Freude, ein neues Team zu ergänzen, ist schnell verfliegen, stattdessen erleben Sie es als stark belastend jeden Tag zur Arbeit zu fahren.

Sie haben Ihren ersten Arbeitstag in einer neuen Praxis und werden vom Chef und allen Teammitgliedern freundlich empfangen. Sie werden durch die Praxis geführt und mit allen Räumlichkeiten vertraut gemacht. Auf dem Schrank für Ihre persönlichen Sachen steht Ihr Name und ein weißes Poloshirt, in der richtigen Größe, bestickt mit Ihrem Namen liegt für Sie bereit. Spezielle, in dieser Praxis geläufigen Fachtermini und Abrechnungsziffern sind für Sie in einer Mappe zusammengestellt worden, damit Sie sich in Ruhe damit vertraut machen können. Sie werden ermuntert, Fragen zu stellen, und überall mit einbezogen. Mittags fragt man Sie freundlich, ob Sie mit zum gemeinsamen Mittagessen kommen möchten. Der erste Arbeitstag vergeht »wie im Flug« und Sie haben ein gutes Gefühl, in diesem Team zu arbeiten. Der Umgangston im Team ist freundlich und höflich und das wirkt sich auch positiv auf die Patienten aus. Jede Woche findet eine kurze Teambesprechung statt. Mit Fehlern wird sehr offen umgegangen, in dem Sinne: »Was können wir alle daraus lernen und wie können wir es beim nächsten Mal besser machen.« Insgesamt macht es auch in den nächsten Wochen Spaß in diesem Team zu arbeiten.

Teamarbeit im Gesundheitswesen

Nie wurde etwas Großartiges ohne Begeisterung gemacht.

(R. Emerson)

Teamarbeit ist im Gesundheitswesen nicht mehr wegzudenken. Ob in Praxen, ambulanten Einrichtungen oder im Krankenhaus – ein reibungsloser Ablauf und eine gute Teamarbeit sind von unschätzbarem Wert. Was macht eine gute Teamarbeit aus und was kann jeder persönlich dazu beitragen? Welche Rolle spielt dabei der Vorgesetzte, Teamleiter oder der Praxisinhaber? Ziel dieses Buches ist es, praxisnah zu erklären, wie Teams funktionieren. Es zeigt wichtige Faktoren auf, die für eine gute Zusammenarbeit im Team förderlich sind. Modelle und Beispiele aus der Praxis unterstützen dies und zeigen neue Lösungen auf. Denn, wenn Sie immer das tun, was Sie bisher getan haben, werden Sie immer genau da landen, wo Sie gerade sind. Einige Situationen werden Sie sicherlich wiedererkennen.

Unsere eigenen Einstellungen und Haltungen sind maßgeblich dafür verantwortlich, ob Teamarbeit gelingt oder nicht. Besonders bedeutsam ist dabei unsere allgemeine Einstellung, unsere Haltung zu unserer täglichen Arbeit, denn, wenn ich in der Praxis einen Patienten während der Anwendung einer Mobilisationstechnik in der Seit-Rückenlage fixieren muss und von den Malediven träume, bin ich weder in der Praxis und ganz beim Patienten, noch auf den Malediven.

Was kann jeder einzelne mit seiner Persönlichkeit dazu beitragen, dass Teamarbeit gelingt. Wie nehme ich Vorgesetzte, Kollegen und Patienten wahr, welche Sprachgewohnheiten habe ich (*»In der alten Praxis war alles besser.«*) *»Die Arbeit in der neuen Reha-Klinik wird bestimmt spannend!«*) und wie kann das gesamte Team das Arbeitsklima positiv beeinflussen (*»Wir führen hier die physio-therapeutischen Maßnahmen so durch, wie wir selbst gerne behandelt werden möchten.«*). Wie wird mit Konflikten im beruflichen Umfeld umgegangen? Wenn

Sie sich die Zusammenhänge bewusst machen, wie Konflikte entstehen und dass es in Bezug auf das Konfliktgeschehen bestimmte Gesetzmäßigkeiten gibt, können Sie sich in Zukunft entspannter und flexibler verhalten.

Als Teamleiter und ebenso als Teammitglied werden Sie in der täglichen Arbeit mit verschiedenen Problemstellungen konfrontiert. Probleme sind jedoch nicht das Problem, sondern die Art und Weise, wie die Leitung und das Team die Schwierigkeiten löst.

➤ **Gute Teamarbeit hängt nicht von der Fachkompetenz der einzelnen Teammitglieder und der Leitung ab, sondern vielmehr von den sozialen Fähigkeiten.**

Zu den für gute Teamarbeit wichtigen sozialen Fähigkeiten gehören u. a. Faktoren wie Aufmerksamkeit, Umgang mit Konflikten, Anerkennung, Respekt, Achtsamkeit, Vertrauen und insbesondere die Kommunikation.

Folgende Themen werden im Buch behandelt:

- ➤ Kap. 2 führt mit verschiedenen Begriffsbestimmungen in das Thema ein.
- ➤ Kap. 3 zeigt auf, welche Faktoren im (Berufs-)Alltag die Wahrnehmung – speziell die Personenwahrnehmung –, das Denken, die Sprache und das Verhalten beeinflussen können.
- In ➤ Kap. 4 werden Modelle der Teamentwicklung vorgestellt und die Besonderheiten in den verschiedenen Phasen der Teamentwicklung. Auch die Anforderungen an die Teammitglieder und die Leitung werden dargestellt.
- ➤ Kap. 5 behandelt Konflikte im Team und deren Lösungsmöglichkeiten. Problematisches Kommunikationsverhalten und Regeln für eine bessere Kommunikation und Interaktion im Team werden vorgestellt.

➤ **Jedes Teammitglied trägt dazu bei, dass Teamarbeit gelingt.**

Was ist ein Team

Mit einer Hand lässt sich kein Knoten knüpfen. (aus der Mongolei)

Es gibt eine Reihe von Definitionen eines Teams, die nah beieinander liegen.

Team

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

Über folgende Hauptkriterien werden Teams definiert [52]:

- Ein Team hat mindestens zwei Mitglieder.
- Die Mitglieder tragen zur Erreichung der Teamziele mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und den daraus entstehenden gegenseitigen Abhängigkeiten bei.
- Das Team hat eine Teamidentität, die sich von den individuellen Identitäten der Mitglieder unterscheidet.
- Das Team hat Kommunikationspfade sowohl innerhalb des Teams als auch zur Außenwelt entwickelt.
- Die Struktur des Teams ist aufgaben- und zielorientiert beschrieben.
- Das Team überprüft periodisch seine Effizienz.

2.1 Merkmale eines Teams

Es gibt 8 Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit sich ein Team auch als solches fühlt [77].

Kommunikation und Interaktion

Die Möglichkeit zur direkten Interaktion und Kommunikation muss bestehen, d. h., die Teammitglieder müssen sich sehen und miteinander sprechen können.

Persönliche Motivation

In jeder Person wohnt eine Kraft, die nach höherer Leistung, Wachstum und persönlicher Erfüllung strebt. Diese Kraft ist zwar in den Menschen unterschiedlich stark vorhanden, aber jedes Individuum hat den Drang, zu arbeiten und produktiv zu sein [11].

Aktivitäten

Jedes Teammitglied braucht eine klare Aufgaben- oder Rollenzuweisung, um für sich einen Sinn im Team zu sehen.

Gefühle

Die Teammitglieder müssen eine Gemeinsamkeit auch auf dem emotionalen Sektor haben, sonst wird es schwierig, sich als Team zu fühlen. Um aufkommende Schwierigkeiten zu meistern, ist ein positives Grundgefühl gegenüber den Teammitgliedern wichtig.

Verhältnis zur Umgebung

Eine klare Absprache über das Verhältnis zu anderen Teams und zur Leitung festigt die Zusammengehörigkeit des Teams.

Akzeptanz

Die gegenseitige Akzeptanz ermöglicht die Identifikation mit dem Team.

Gemeinsames Ziel

Zu Beginn der Teambildung muss ein gemeinsames Ziel abgeklärt werden.

Aufgabenspezifische Kräfte

Die Arbeitskraft der Teammitglieder kann sich nur dann auf die Aufgabe konzentrieren, wenn die Klarheit der Erwartungen, Ziele und Positionsanforderungen in Zusammenhang mit der Aufgabe stehen. Die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitglieder müssen zur spezifischen Aufgabe passen und die dafür bereitgestellten Werkzeuge hilfreich sein, die Aufgabe zu erfüllen.

2.2 Abgrenzung des Teams gegenüber anderen

Gruppe

Mehrzahl von Personen in direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne bei Rollendifferenzierung und gemeinsamen Normen, verbunden durch ein Wir-Gefühl [76].

Auch für alle anderen Definitionen gilt nach Rosenstiel, dass die Möglichkeit direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne hinweg unabdingbarer Bestandteil bleiben muss, da sich nur unter dieser Bedingung »ein spezifisch von der Gruppe gefärbtes Erleben und Verhalten« entwickeln kann [76].

Das Team als spezielle Form der Gruppe

Bei einem Team handelt es sich um eine Gruppe, deren Mitglieder 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 Phänomenbereichs [71].

2.3 Was ist Teamarbeit

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 [1].

Unter Teamarbeit versteht man: *»Die kooperative, zielorientierte Arbeit von Fachleuten, die gemeinsam an einer definierten komplexen Aufgabe, in einem Projekt oder an einem Problem arbeiten, bei Integration unterschiedlichen Fachwissens und nach bestimmten, gemeinsam festgelegten*

Regeln.« [27]. Eine gemeinsame, effektive Arbeit ist bei einer Anzahl von 3–8 Personen möglich [27]. Denn hier ist eine bestmögliche Bündelung der Kompetenzen gegeben. Auch der Informationsaustausch gelingt bei dieser Personenzahl besser. Teamarbeit kann nur funktionieren, wenn die Teammitglieder über grundlegende Kommunikationskenntnisse und -fähigkeiten verfügen [56].

2.4 Optimale Teamgröße

► Eine Teamgröße von 5–8 Personen hat sich als optimal erwiesen.

Werden größere Teams zusammengestellt, bilden sich relativ schnell informelle Untergruppen von 4–5 Personen. In großen Gruppen lässt sich auch ein anderes Kommunikationsverhalten beobachten. Untersuchungen haben gezeigt, dass sich der Prozentsatz der Personen, die Vorschläge und Ideen haben, sie aber nicht äußern, bei steigender Teamgröße erhöht. Schon bei 4 Personen bleiben 10% der Ideen ungesagt, bei 10 Personen sind es bereits 20%. Ebenso steigt der Prozentsatz der Personen, die während einer Diskussion nie sprechen, bei steigender Teamgröße beständig an. Während es bei einer Teamgröße von 5 Personen fast gar nicht vorkommt, dass ein Teammitglied gar nichts sagt, ist es bei einer Größe von 10 Menschen bereits eine Person, die nie etwas sagt [97].

Fazit

- Alle Teammitglieder tragen mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Erreichung des Teamzieles bei.
- Der Kommunikation im Team kommt eine ganz besondere Bedeutung zu.
- Die Teammitglieder müssen sich an bestimmte Regeln, Normen und Vereinbarungen halten, die unabdingbar für die gemeinsame Arbeit sind, sowohl fachlich als auch zwischenmenschlich.
- Die richtige Teamgröße ist von Bedeutung, da sich bei zu großen Teams schnell informelle Untergruppen bilden.

Teamalltag

3.1 Wie und was nehmen wir wahr

Der Mensch findet zuletzt in den Dingen nichts wieder, als was er selbst in sie hineingesteckt hat. (F. Nietzsche)

Wie nehmen Sie Vorgesetzte, Kolleginnen, Mitarbeiter, Patienten oder Klienten wahr. Warum verhalten Sie sich anders, wenn Sie jemanden sympathisch finden. Wieso reagieren Sie zurückhaltend oder mit Vorurteilen, obwohl Sie eine Person noch gar nicht kennen. Warum wachsen Ihnen manche Patienten spontan ans Herz und andere nicht. Warum haben Sie bei bestimmten Menschen ein ungutes Gefühl?

Wir erleben und nehmen mehr wahr, als wir begreifen. Wir müssen es nur wahrhaben wollen [64].

Unsere Wahrnehmung wird von unseren Vorerfahrungen und Vorannahmen geprägt. Wir setzen unsere Sinne selektiv ein, z. B. achtet eine Person nur darauf, wie jemand aussieht, und nicht darauf, was die Person sagt. Dieses Teilbild wird dann mit unseren Erwartungen, Vorerfahrungen und Annahmen über die Realität ergänzt. Das wiederum bildet unsere eigene Wirklichkeit ab, die wir wahrnehmen. Unsere Urteile über Menschen sind immer subjektiv (*»Den neuen Kollegen kann ich nicht leiden.«*). Dieser Prozess läuft in einem Bruchteil von 10 Millisekunden ab [55]. Wir sprechen hier von der **Dominanz des ersten Eindrucks** [104].

Wahrgenommene Ähnlichkeit fördert die Sympathie. Wenn wir jemanden mögen, nehmen wir bevorzugt positive Verhaltensweisen wahr. Im umgekehrten Fall achten wir bevorzugt auf negative Verhaltensweisen und richten unseren Fokus auf diese, wenn uns jemand unsympathisch ist. Besonders in Konfliktsituationen lässt sich dieses Verhalten beobachten. Bei Kollegen oder Vorgesetzten, die uns sympathisch sind, sind wir großzügiger bei Fehlern und reagieren mit mehr Geduld. Ist uns ein Kollege oder eine Kollegin auf den ersten Blick

unsympathisch, dann nehmen wir unangenehme Eigenschaften verstärkt wahr. Unsere negative Voreinstellung lässt uns ein besonderes Augenmerk auf ihre Fehler legen. Man spricht in diesem Zusammenhang von **Wahrnehmungsverstärkern** [104].

Wahrnehmung von Personen

Julia Bauer (Physiotherapeutin in der Probezeit) ist groß und hat lange braune Locken, sie ist sehr hübsch und sympathisch, fachlich überzeugt sie nicht, ihr unterlaufen immer wieder Anfängerfehler. Praxisinhaber *»Die ist doch so nett, warten wir mal ab.«*

Carsten Schneider (Physiotherapeut in der Probezeit) ist ein kleiner, gedrungener Mann mit starker Akne und rötlichen Haaren. Seine Arbeit macht er gut, ihm unterlaufen nur selten Fehler. Praxisinhaber: *»Ob der wirklich zu uns passt, gestern hatte ich nicht so den besten Eindruck, der kommt nicht so gut an, da springt der Funke nicht über.«*

Sympathie

Wie man andere einschätzt und sich ihnen gegenüber verhält, hängt ganz besonders davon ab, ob man sie sympathisch oder unsympathisch findet. Wahrgenommene Ähnlichkeit fördert die Sympathie, dadurch kommen sympathische Menschen auch oft besser bei der Einschätzung weg als unsympathische.

Selbstbild

Auch das Bild, das man von sich selbst hat, spielt eine Rolle. Hält man sich für sehr einfallsreich, so wird man auch dem anderen, den man für sympathisch erachtet, eher überdurchschnittlichen Einfallsreichtum zuschreiben.

Halo-Effekt und Hof-Effekt

Wenn man andere Personen nach mehreren Eigenschaften einschätzt, wird diese Beurteilung gewöhnlich von einem allgemeinen guten Eindruck beeinflusst. Legt man z. B. Wert auf gutes Benehmen und stellt

fest, dass jemand höflich ist, so ist man eher geneigt, ihn ebenso als freundlich, aufrichtig und intelligent zu beurteilen. Besonders herausragende Eigenschaften, Leistungen oder Verhaltensweisen strahlen sozusagen auf andere Merkmale aus und verfälschen die Einschätzung.

Horn-Effekt

Das Schließen von einer negativen Eigenschaft auf andere negative Eigenschaften nennt man Horn-Effekt.

Ähnlichkeitseffekt

Man findet solche Menschen sympathisch, die einem selbst ähnlich sind (gleicher Werdegang, Hobbys etc.). Man mag Menschen mit ähnlichen Einstellungen.

Logischer Fehler

Hier nimmt der Wahrnehmende an, dass bestimmte Eigenschaften immer gemeinsam auftreten. Typische Beispiele hierfür sind: wer höflich ist, ist auch klug; wer freundlich ist, ist auch ehrlich; wer stark ist, ist auch aktiv; wer fröhlich ist, ist auch hilfsbereit usw.

Kontrasteffekt

Eine durchschnittliche Ergotherapeutin im Praktikum wird sehr viel positiver beurteilt, wenn sie mit einer schwachen Teamkollegin zusammen arbeitet.

Körperliche Attraktivität

Warum bevorzugen wir Schönheit? Ein Grund dafür liegt darin, dass wir die stereotype Vorstellung haben, Schönes sei auch gut. Daher erscheinen uns schöne Menschen auch als intelligenter, erfolgreicher, freundlicher und glücklicher als andere, selbst wenn es für diese Einschätzungen keine objektive Grundlage gibt.

Stufen Sie ein Teammitglied als unsympathisch ein, sollten Sie sich zunächst Klarheit über Ihre eigene Einstufung verschaffen: »*Warum finde ich Carsten Schneider unsympathisch?*« Diese Reflexion ermöglicht es, die Wahrnehmung und das Verhalten gegenüber dieser Person

Besser im Team

Teambildung und -führung für Physio- und
Ergotherapeuten

Möller, S.

2014, IX, 133 S., Softcover

ISBN: 978-3-642-40506-8