CNE Schwerpunkt Teambildung

CNE (Certified Nursing Education) ist das multimediale Fortbildungskonzept von Thieme. Es wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Deutschen Pflegerat e.V. (DPR) entwickelt. Weitere Informationen finden Sie unter **www.thieme.de/cne**

CNE

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

TEAMENTWICKLUNG Am Erfolg einer Klinik ist immer ein Team aus Fachkräften beteiligt. Doch ein Team entsteht nicht automatisch durch die Zusammenarbeit mehrerer Individuen. Schon der griechische Philosoph Aristoteles wusste, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Deshalb bedarf es der Teambildung, damit aus Fachkräften mit unterschiedlichen Qualifikationen ein gut funktionierendes OP-Team wird. *Von Dipl. Päd. Werner Fleischer*

Verantwortlich für die Teamentwicklung sind die Leitungskräfte. Ihre Führungsaufgabe besteht darin, Mitarbeiter zu einem Team zu formieren und für eine gute Zusammenarbeit im interdisziplinären OP-Team zu sorgen. Doch gerade hier kommt es häufig zu Differenzen. Ein Grund dafür sind die zum Teil unterschiedlichen Kommunikationsstile und Interessen der verschiedenen Berufsgruppen und medizinischen Fachrichtungen.

Beispielsweise agieren und kommunizieren Chirurgen häufig recht schnell und forsch. Aufgrund ihrer starken Sach- und Ergebnisorientierung neigen sie zu sehr deutlichen Rückmeldungen, die mitunter die Wertschätzung ihres Gegenübers vermissen lassen. An die Anästhesisten und Pflegekräfte, die mit ihnen im OP arbeiten, haben sie eine hohe Erwartungshaltung und gehen davon aus, dass diese ihre Wünsche ohne ein Wort erkennen und möglichst zügig umsetzen. Passiert das nicht, müssen die Teammitglieder schon einmal mit einer harten Ansage rechnen.

Was in gut eingespielten OP-Teams vielleicht noch funktionieren mag, wird zum Problem, wenn latent Spannungen vorhanden sind oder unerfahrenes Personal im Team ist. Dann kann solch ein Verhalten stark verunsichernd wirken oder so große Unzufriedenheit hervorrufen, dass Kündigungen die Folge sind – in Anbetracht des Fachkräftemangels ein Problem für die Klinik.

Ein weiterer Grund für Unstimmigkeiten im interdisziplinären OP-Team sind unterschiedliche Ansprüche an die Arbeitszeiten. Während es für Chirurgen eher eine untergeordnete Rolle spielt, ob Pausenzeiten oder das Ende der Arbeitszeit eingehalten werden, legen Anästhesisten und Pflegekräfte darauf meist größeren Wert. Insbesondere dann, wenn sie Familie und Beruf vereinbaren müssen.

Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Persönlichkeitsprofile und Interessen kommt es unter den fordernden und anspruchsvollen Arbeitsbedingungen im OP leicht zu Kontroversen. Eine Hauptursache für diese Differenzen liegt darin, dass der OP-Bereich noch immer stark in die getrennt voneinander agierenden Hierarchiesäulen Medizin und Pflege gegliedert ist. Diese Struktur birgt das Risiko, dass sich nur schleppend ein gemeinsames Teamverständnis entwickelt. Doch genau das ist eine große Chance, um die Zusammenarbeit zu verbessern und die Ablauforganisation zu optimieren.

Bricht ein Rad, schlingert der ganze Wagen

Es gibt verschiedene Maßnahmen und Möglichkeiten, mit denen Teams entwickelt werden können. Eine Voraussetzung ist, dass Leitungskräfte ihr Team wie ein Wagenrad sehen, das sie mit Antriebsenergie voranzutreiben haben. Für die Stabilität sorgen die einzelnen Teammitglieder. Maßgeblich beeinflusst wird der Zustand eines Teams durch transparente Ziele und qualitativ gute Beziehungen. Davon hängt entscheidend ab, ob das Gesamtsystem vorwärts kommt: Bricht eines der Räder, gerät der ganze Wagen, sprich das Gesamtsystem, ins Schlingern.

Doch ein Team ist kein starres Konstrukt. Vielmehr verändert es sich im Laufe der Zeit: Mitglieder verlassen das Team, neue kommen hinzu, es entstehen Konflikte, Allianzen werden geschmiedet. Die Entwicklung eines Teams lässt sich in vier Phasen einteilen (→ **Infokasten**), die von der Teamleitung beachtet und aktiv gestaltet werden sollten.

Unabhängig von der Größe ist die Teamentwicklung für jedes Team unabdingbar. Während sich Teams mit einer maximalen Größe von 15 bis 18 Mitgliedern durchaus von einer Leitungskraft steuern lassen, müssen bei größeren Gruppen Unterebenen eingezogen werden, die für die Steuerung und Entwicklung von Unterteams verantwortlich sind.

Mit einem gemeinsam entwickelten Verhaltenskodex lässt sich die Atmosphäre im Team nachhaltig verbessern. Er kann für ein Team einer Berufsgruppe ebenso formuliert werden wie für interdisziplinäre Teams. Wichtig ist, dass er gemeinsam erarbeitet und von allen Teammitgliedern mitgetragen wird. In einem solchen Verhaltenskodex werden beispielsweise fünf Grundregeln – zum Umgang mit Konflikten, zum Geben und Nehmen von Feedback oder ähnliche – für die Zusammenarbeit verbindlich festgelegt, auf die sich die Teammitglieder in ihrem Arbeitsalltag immer wieder beziehen können.

Grundpfeiler: Kommunikation und Transparenz

Wesentliche Voraussetzungen dafür, dass die Zusammenarbeit im Team funktioniert, sind offene und partnerschaftliche Kommunikation sowie Transparenz. Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Ziele müssen allen Mitgliedern im Team bekannt sein.

Doch in der hektischen und stressbelasteten Arbeitssituation im OP ist es nicht immer einfach, rechtzeitig und eindeutig zu

DIE VIER PHASEN DER TEAMBILDUNG NACH BRUCE TUCKMANN [1]

1. Orientierungsphase: Forming
In der ersten Phase ist die Teamstruktur von Unsicherheit geprägt. Die Gruppenmitglieder probieren noch aus, welches Verhalten akzeptabel ist und sind auf der Suche nach ihrer Position innerhalb des Teams. Die Abhängigkeit von der Leitung ist sehr groß. In dieser Phase sollten Teilaufgaben und Regeln klar definiert sein.

2. Konfrontationsphase: Storming
Nachdem sich die Gruppe etabliert hat, folgt eine Phase, die geprägt ist von Turbulenzen und Konflikten. Meinungen polarisieren sich, Konkurrenz- und Machtverhalten zwischen den Gruppenmitgliedern wird sichtbar, innerhalb der Gruppe wird nun um die eigene Position gerungen. In dieser Phase entstehen mitunter auch Konflikte mit der Leitung.

3. Kooperationsphase: Norming
Das Team einigt sich auf seine Spielregeln, Werte und Normen. Der Widerstand gegenüber der Teamführung wird abgebaut, teaminterne Konflikte reduzieren sich. Es entsteht ein Wir-Gefühl. Das Verhalten im Hinblick auf die Arbeitsaufgabe ist durch den offenen Austausch von Meinungen und Gefühlen gekennzeichnet.

4. Wachstumsphase: Performing
Jetzt ist das Team optimal aufgestellt. Personelle Probleme sind gelöst oder entschärft. Das Team ist darauf fokussiert, seine Aufgaben und Ziele zu erreichen.

Es sollte beachtet werden, dass die Übergänge zwischen den Phasen fließend sind und die Entwicklung von Phase eins bis vier nicht zwingend linear verläuft. Veränderungen im Team können zu Rückschritten oder raschen Fortschritten in der Entwicklung des Teams führen.

Der Kern des Feedbacks – gelungene Ich-Botschaften

Ich-Botschaft: Was hat das alles mit mir zu tun?

Wahrnehmung:	Beschreiben, was ich gesehen, gelesen, gehört, gefühlt habe; Zahlen, Daten, Fakten nennen. *„Mir ist aufgefallen, dass ...“*
Wirkung:	Beschreiben, welche Gefühle diese Wahrnehmung bei mir ausgelöst hat. *„Es hat mich geärgert, dass ...“*
Wunsch:	kurzfristig ⇨ Anweisung langfristig ⇨ Darüber reden, was der andere braucht. *„Ich wünsche mir von Ihnen, dass ...“*

Abb. 1 Feedback ist ein wichtiges Führungsinstrument – vorausgesetzt, es werden Ich-Botschaften formuliert (aus Fleischer 2013, nach dem Vier-Seiten-Kommunikationsmodell von Schulz von Thun 1981).

kommunizieren. Daher ist es kein Wunder, dass mangelnde oder unklare Kommunikation innerhalb des Teams oder zwischen Team und Leitung eines der häufigsten und schwerwiegendsten Probleme ist. Sie führt zu Missverständnissen, Konflikten und Frustration und stellt zudem ein Risiko für die Sicherheit der Patienten dar. Umso wichtiger ist es für alle Leitungskräfte, die partnerschaftliche Kommunikation in das Zentrum ihres Führungshandelns zu stellen. Denn sie dient nicht nur der Information. Vielmehr ist sie der Schlüssel aller zwischenmenschlichen Beziehungen und der Grundpfeiler gelungener Teamentwicklung.

Allerdings ist gute Kommunikation keine Einbahnstraße. Nicht nur die Leitungskraft hat die Aufgabe zu informieren, auch die Teammitglieder sollten bei Problemen oder Fragen unverzüglich das Gespräch mit ihr suchen.

Um sich über allgemeine Themen abzustimmen, sind regelmäßige Teambesprechungen unerlässlich. Damit sie zeitlich in einem verträglichen Rahmen bleiben, sollten sie straff geführt und strukturiert werden. Sie sind für alle Teammitglieder verbindlich, nur wichtige Gründe rechtfertigen es, fernzubleiben. Um die interdisziplinäre Zusammenarbeit im OP-Team zu verbessern, nehmen an diesen Besprechungen in regelmäßigen Abständen auch Chirurgen und Anästhesisten teil.

Allerdings sind Teambesprechungen nicht das alleinige Führungsinstrument. Sie dienen nur der Information über die Themen, die für alle Teammitglieder gleichermaßen bedeutsam sind. Keinesfalls entbinden sie von der Pflicht, die Gruppenmitglieder, abhängig von ihren jeweiligen Reifegraden, zu führen.

Ebenfalls sind Teambesprechungen niemals dazu geeignet, die Leistungen einzelner Teammitglieder zu bewerten oder ihnen Rückmeldung zu bestimmten Situationen zu geben. Dazu müssen regelmäßig Einzelgespräche geführt werden.

Ich-Botschaften als Feedback

Eine wichtige Methode der partnerschaftlichen Kommunikation ist es, Feedback zu geben und zu nehmen (→ **Abb. 1**). Auf diese Weise lässt sich anderen mitteilen, wie man sie sieht, oder aber etwas darüber zu erfahren, wie man selbst wahrgenommen wird. Eine gut funktionierende Feedback-Kultur ist ein wichtiges Führungsinstrument, mit dem sich die Zusammenarbeit im Team wirkungsvoll verbessern lässt – vorausgesetzt, es werden einige Grundregeln der Kommunikation eingehalten und die Rückmeldungen werden akzeptiert.

Der Kern eines Feedback-Gesprächs besteht immer aus Ich-Botschaften, die ganz eindeutig die Wahrnehmungen und Wünsche aus der eigenen Sicht beschreiben. Um sie zu formulieren und auch anzunehmen, bedarf es auf beiden Seiten Geber- und Nehmerqualitäten, deren wichtigstes Merkmal das aktive Zuhören ist.

Feedback ist niemals gleichzusetzen mit einer verallgemeinernden Abrechnung. Im Vordergrund steht dabei immer, Absprachen zu treffen und Perspektiven aufzuzeigen. Feedback wird nur unter vier Augen und persönlich gegeben. Wichtig ist, dass der Feedback-Empfänger sein Gesicht nicht verliert.

Delegieren und kontrollieren

Damit sich die Stärke eines guten Teams voll entfalten kann, sollten Arbeitsaufgaben möglichst weitgehend an die Gruppe delegiert werden. Das schließt auch die Arbeitsverteilung innerhalb des Teams sowie die Planung von Teilaufgaben und Dienstplänen ein. Aber auch, wenn das Delegieren sehr gut funktioniert, befreit es die Leitungskraft nicht von ihrer Kontrollfunktion. Sie muss umgehend eingreifen, sobald sie bemerkt, dass die Umsetzung nicht optimal verläuft. Allerdings sollte sie im Sinne einer offenen Kommunikation ihre Kritik und Änderungen ehrlich begründen.

Ein Beispiel: Die regelmäßige Überwachung der befristeten Arbeitsverträge wurde von der Pflegedienstleitung an deren Stellvertretung delegiert. In der Vergangenheit kam es zu Problemen, weil die Stellvertretung nicht bemerkt hat, dass eine Frist abgelaufen war. Die Pflegedienstleitung greift ein, äußert sachlich ihre Kritik und fordert ihre Stellvertretung auf, sich ein funktionierendes Wiedervorlagesystem einzurichten.

Zu beachten ist, dass die Führungsaufgabe der Leitungskraft bei einem selbstständig und verantwortungsbewusst arbeitenden Team eine andere ist, als bei der Steuerung einzelner Mitarbei-

Foto: vege_fotolia

ter. Zwar ist sie nach wie vor verantwortlich für die Zuordnung der Ressourcen und hat eine Kontrollfunktion. Gleichzeitig übernimmt sie aber gegenüber dem Team die Rolle des Beraters, der die Selbstständigkeit des Teams fördert und stärkt.

Herausforderung: Neue Mitarbeiter integrieren

Eine Herausforderung für jedes Team ist die Integration neuer Mitarbeiter oder Interimsmitarbeiter. Aufgrund des komplexen Arbeitsumfelds, in dem verschiedene Berufsgruppen funktionsgerecht zusammenarbeiten müssen, ist der Raum für Missverständnisse und Reibungsverluste groß.

Deshalb ist es wichtig, neue Teammitglieder schnell zu integrieren und einzuarbeiten. Damit sie in der Hektik des Arbeitsalltags nicht sich selbst überlassen sind oder ihnen die wichtigsten Informationen lediglich zwischen Tür und Angel vermittelt werden, ist eine strukturierte Einarbeitungsphase unerlässlich. Sie ist nach etwa vier bis sechs Wochen in den Kernprozessen abgeschlossen und hat zum Ziel, dass der neue Mitarbeiter:

- mit den Abläufen und Standards vertraut ist,
- sein Aufgabenspektrum kennt,
- den Umgang mit den Geräten beherrscht,
- in das Team integriert ist und sich eingebunden fühlt.

Neue Teammitglieder erfolgreich zu integrieren, gehört zu den Aufgaben der Leitungskraft. Zwar muss sie diese nicht ausschließlich selbst erledigen und sich ständig um den neuen Mitarbeiter kümmern. Aber die planvolle Einarbeitung sollte in den Teamstrukturen verankert und die entsprechenden Aufgaben sinnvoll delegiert sein.

Dynamik des Teams nutzen

Ein Team ist keine amorphe Masse. Es besteht aus unterschiedlichen Einzelpersonen mit verschiedenen Persönlichkeitsprofilen und Reifegraden. Daher ist es völlig normal, dass jedes Team einer eigenen Dynamik unterliegt, die sich aus dem Zusammenspiel der einzelnen Teammitglieder ergibt. Für die Leitungskraft ist es wichtig, die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter in fachlicher und sozialer Hinsicht genau beurteilen zu können, um ihr Team möglichst gut zu steuern.

Darüber hinaus sollte die Leitungskraft auch die Rollen der einzelnen Teammitglieder einschätzen können. Denn in jedem Team gibt es Führer, Förderer, Beschützer und Bewahrer. Gerade im Konfliktfall ist es notwendig, das Handeln der einzelnen Teammitglieder vor dem Hintergrund ihrer Rolle zu beurteilen, um aktiv und wirkungsvoll eingreifen zu können. Allerdings sollte die Leitungskraft im Konfliktfall (→ **Abb. 2**) erst handeln, wenn es innerhalb des Teams keine Lösungsmöglichkeit gibt, beispielsweise wenn ein Mitglied gezielt gemobbt wird.

Ein Beispiel: Zwei OP-Pfleger eines Teams haben seit einiger Zeit Probleme miteinander. Beide sind sehr gute Fachkräfte und werden von der Pflegedienstleitung, den Kollegen und Medizinern geschätzt. Jedoch ist die Beziehung der beiden durch starken Konkurrenzdruck belastet. Daher kommt es immer wieder zu Verwerfungen, die die Abläufe im OP stören. Die Pflegedienstleitung bittet beide OP-Pfleger zu einem Gespräch und macht deutlich,

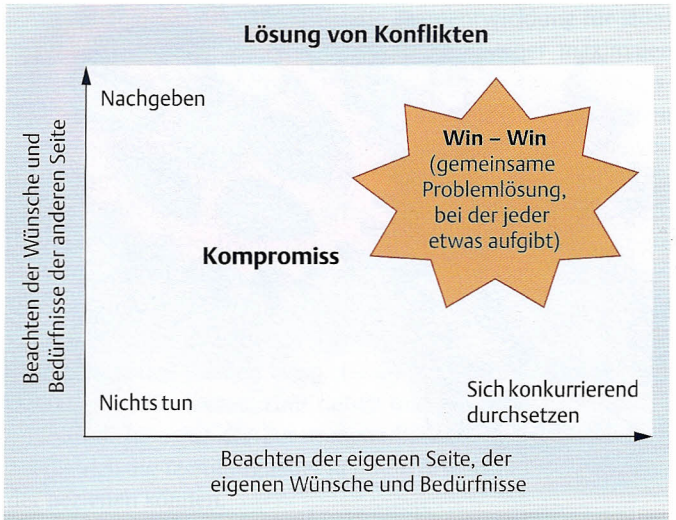

Abb. 2 Die Lösung von Konflikten wirkt dann am nachhaltigsten, wenn sie gemeinsam erzielt wurde und beide Seiten etwas von ihrer Haltung aufgeben (aus Fleischer 2013, nach dem „Harvard-Modell" von Fisher/Ury 1981).

dass sie erwartet, dass sich die Zusammenarbeit verbessert. Sie formuliert klar, dass sie keine Entscheidung darüber treffen wird, ob die beiden weiterhin zusammenarbeiten, sondern lediglich darüber, wie die Zusammenarbeit gestaltet werden kann.

Ein starkes Team

In einem gut funktionierenden Team motivieren sich die Mitglieder gegenseitig, sodass das Wort „Team" seine eigentliche Stärke entfalten kann: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Doch diese Stärke entsteht nicht von allein. Erst konsequente Teamentwicklung formt aus einer Gruppe ein starkes Team. Dabei macht die Notwendigkeit zur Teamentwicklung nicht vor der eigenen Berufsgruppe halt. Nur ein interdisziplinärer Ansatz, über alle Hierarchien hinweg, schafft zukunftsweisende Lösungen für moderne OP-Teams.

Literatur

1 *Tuckman BW. Developmental sequences in small groups Psychological Bulletin, 1965; 63: 384-399*

AUTOR

Werner Fleischer
Diplom-Pädagoge
Beratung – Coaching – Moderation
E-Mail: w.fleischer@ihrcoach.com

BIBLIOGRAFIE

DOI 10.1055/s-0033-1343743
Im OP 2013; 3: 123–126
© Georg Thieme Verlag KG
Stuttgart · New York · ISSN 1611-7905