

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

TEAMENTWICKLUNG

Kommunikation

Wertschätzung

Gruppendynamik

Stressprophylaxe

Feedback

Konfliktmanagement

Sinnggebung

Führungskraft

Genderkompetenz

Nachhaltigkeit

Teamanalyse

Empathie

Professionalität

Workshops

Abteilungsperspektive

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Sylvia Schafmeister (verantwortlich), V. i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 3, Nr. 1, 2017, S. 1-58. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.03.01.2017-01

Erscheinungsort

Neu-Ulm, 5/ 2017

ISSN Online

2363-9342

ISSN Print

2364-2556

Auflage

1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Fachinterview

Titel

Teamentwicklung als Führungsaufgabe in der Pflege

Interview

Die Gesprächspartner Mario Pfannstiel und Susanne Arnold (Vorstand Pflege, Klinikum Augsburg) werden im Folgenden mit MP und SA abgekürzt.

MP: Wie wichtig ist Teamarbeit im Krankenhaus der Zukunft?

SA: Im Krankenhaus der Zukunft wird v. a. die interdisziplinäre Zusammenarbeit, d. h. die berufsgruppenübergreifende Teamarbeit eine immer größere Bedeutung einnehmen. Die ökonomische Situation erfordert eine prozessuale Sichtweise, losgelöst von der häufig noch historisch verwurzelten 3-Säulen-Hierarchie (Arzt, Pflege, Verwaltung) in den Krankenhäusern. Die zunehmende Auflösung der althergebrachten Klinikeinteilung und die Entwicklung hin zu Zentren- bzw. Departmentstrukturen sind bereits vielerorts zu beobachten.

Auch im Klinikum Augsburg unterstehen dem Vorstandsbereich gemeinsam die klinischen und kaufmännischen Zentrumsmanager.

Für das Gesamtunternehmen wirksame und nachhaltige Änderungen können nur herbeigeführt werden, wenn die Akzeptanz dafür auf breiter Ebene vorherrscht. Dies beginnt bei der obersten Führungsebene und setzt sich bis in die Basis, in diesem Fall bis auf Stationsebene, fort.



Arnold: „Mitarbeiter, die miteinander arbeiten, addieren ihre Potenziale. Mitarbeiter die füreinander arbeiten, multiplizieren ihre Potenziale“

Wie gut die interdisziplinäre Teamarbeit gelingt, wird zukünftig einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Denn diesen Unternehmen wird es schneller und effektiver gelingen, Prozesse zielführend zu gestalten.

MP: Welche Herausforderungen bestehen bei der Teamarbeit zwischen Pflegekräften und Ärzten?

SA: Die Grundvoraussetzung besteht in der Wahrnehmung und Akzeptanz der jeweils anderen Disziplin als Fachmann oder Fachfrau auf dem jeweiligen Gebiet. Wichtig ist, sich als gleichwertige Partner in der Patientenversorgung zu betrachten.

Künftig wird es notwendig sein, die Sichtweise zu ändern und statt eines berufsgruppenspezifischen ein interprofessionelles Teamverständnis zu entwickeln. Die ökonomischen und gesundheitspolitischen Herausforderungen sind so groß, dass Probleme nur gemeinsam angegangen und gelöst werden können.

MP: Was ist zu berücksichtigen, wenn Ziele in einem Team gesetzt und formuliert werden sollen?

SA: Alle Teammitglieder müssen sich mit den Zielen identifizieren können. Am besten gelingt dies, wenn die Ziele gemeinsam erarbeitet und formuliert werden.

Ziele müssen natürlich dann entsprechend operationalisiert werden. Sie sollten nach den allgemein bekannten SMART-Kriterien formuliert werden, also spezifisch, messbar, von den Beteiligten akzeptiert, realisierbar und terminiert sein. Wenn die Ziele dann noch mit der entsprechenden Konsequenz und Nachhaltigkeit verfolgt werden, ist die Chance der Zielerreichung sehr groß.

MP: Welche Bedeutung hat ein Teamleiter, und wie sollte die Aufgabenverteilung aussehen?

SA: Klassischerweise nimmt der Teamleiter eine Schlüsselfunktion innerhalb des Teams ein. Der Teamleiter ist eine Führungskraft. Er ist Initiator von Prozessverbesserungen und Vorbild für seine Mitarbeiter in Bezug auf Leistungsausführung und Verhalten. Er ist Coach und Mentor für einzelne Teammitglieder.

Teamleiter führen durch Teamarbeit und konzentrieren sich auf die Entwicklung von Teams. Teamleiter sein bedeutet also nicht, grundsätzlich alle Aufgaben selbst wahrzunehmen, sondern auch gezielt und überlegt delegieren zu können.

Daher sind neben Autorität, Kompetenz, Empathie und der Fähigkeit zu vernetztem Denken ebenso Durchsetzungsvermögen, Frustrationstoleranz, Handlungsorientiertheit und die Fähigkeit zur Selbstreflexion gefordert.

Eine gezielte Personalentwicklung legt auch einen Schwerpunkt auf die Führungskräfteentwicklung, da sich die Aufgaben immer

stärker differenzieren und spezielle Kenntnisse für die Bewältigung Voraussetzung sind. Viele Aufgaben können somit nur noch in Teamarbeit erledigt werden.

Die NEXT-Studie, die Ursachen, Umstände und Folgen des vorzeitigen Berufsausstiegs aus dem Pflegeberuf analysierte, hat gezeigt, dass die Wahrnehmung der Führungsqualität ein Faktor ist, der zu Berufsausstiegsgabsichten beiträgt. Das bedeutet, dass sich Mitarbeiter primär von ihrer Führungskraft trennen.

MP: Welche Rolle spielen Vertrauen und Zuverlässigkeit in einem Team?

SA: Vertrauen und Zuverlässigkeit spielen eine große Rolle innerhalb eines Teams. Diese müssen sich aber entwickeln. Hilfreich auf dem Weg dorthin sind die absolute Klarheit der zu erledigenden Aufgaben sowie eine authentische und verlässliche Führungskraft.

MP: Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren bei Teams?

SA: Erfolgreiche Teams sind in der Lage, persönliche Stärken Einzelner zu einer ausgeprägten Leistungsfähigkeit zu verbinden, die über die Addition dieser Einzelfähigkeiten hinausgeht.

Im idealen Team identifizieren sich dessen Mitglieder stark mit den Teamzielen und stellen ihre persönlichen Ziele in den Dienst des Teams. Sie motivieren sich gegenseitig aufgrund der vorhandenen Dynamik zu Leistungen und Einsatz.

Die Entwicklung eines positiven Kohäsionsgefühls ist anzustreben. Das bedeutet, die Entwicklung eines „Wir“-Gefühls auf der Beziehungsebene, was mit einer höheren Arbeitszufriedenheit und geringeren Fehlzeiten einhergeht. Von einem übertriebenen Wir-Gefühl ist allerdings auch abzusehen. Also keine „Kuschelteams“, weil eine zu starke

Anpassung zu Leistungsminderung führt, wenn die Teamziele den Organisationszielen entgegenstehen.

Persönliche Beziehungen und die Organisation der Arbeit sowie die Rollen, die Teammitglieder bekleiden, sind in erfolgreichen Teams geklärt. Das vielzitierte Modell der Phasen der Teamentwicklung von Katzenbach/ Smith (norming – storming – forming – performing) lässt sich in der Praxis gut beobachten.

MP: Was sind die wichtigsten Grundsätze zur Motivation von Pflegeteams?

SA: Pflegeteams unterliegen durch eine natürliche Fluktuation einem stetigen Wandel. Die Kunst der Führungskraft besteht somit darin, trotz sich ändernder Bedingungen die Leistungsresultate konstant auf hohem Niveau zu halten und gleichzeitig die Mitarbeiter in ihrer Individualität wahrzunehmen und zu fördern/fordern.

Hilfreich sind präzise Ziele sowie ein gemeinsamer Arbeitsansatz. Wenn der bedeutungsvolle Zweck in der Arbeitsaufgabe gesehen wird, erhöht sich das Engagement. Mitarbeiter müssen in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Für jeden Einzelnen sind verschiedene intrinsische und extrinsische Motivatoren zu ermitteln und zu gewichten. Die Durchführung strukturierter Mitarbeitergespräche bietet sich hierfür als ideale Möglichkeit an.

MP: Wie sollte mit Problemen und Konflikten in einem Team umgegangen werden?

SA: Offenheit ist der Weg zum Ziel. Konflikte müssen so thematisiert werden, dass primär ohne Schuldzuweisung gemeinsam eine Lösung gefunden werden kann.

Konflikte müssen nicht von Anfang an zwanghaft vermieden werden. Vielmehr muss sich die Wahrnehmung von Konflikten ändern. Denn Konflikte beleben auch ein Team und tragen zur Teamentwicklung bei.

Allerdings müssen Konflikte und Probleme auch gelöst werden, im Idealfall im Sinne einer win-win-Situation für alle Beteiligten. Denn ungelöste Konflikte behindern Teams in ihrer Leistungsfähigkeit enorm.

MP: Welche Bedeutung haben Feedbackgespräche mit den Teammitgliedern?

SA: Ein Feedbackgespräch bietet eine ideale Möglichkeit zur individuellen Wahrnehmung des einzelnen Mitarbeiters. In diesem Rahmen wird – nach Vorbereitung durch beide Seiten – die Wertschätzung ausgedrückt. Es ist als ein elementares Instrument zur Personalentwicklung anzusehen. Ein Mitarbeiter, der sich wertgeschätzt fühlt, bindet sich auch stärker an das Unternehmen.

MP: Welche Instrumente zur Teamentwicklung werden im Pflegebereich eingesetzt?

SA: Teams entwickeln sich ständig von allein weiter durch neue Aufgaben, den Wechsel von Personen oder durch Lernprozesse im Arbeitsalltag.

Im Klinikum Augsburg werden beispielsweise verschiedene Instrumente angewandt:

- Supervision und Gruppencoaching
- gezielte, themenbezogene Schulungskonzepte bzw. Fort- und Weiterbildungen
- Regelkommunikation zwischen Stationsleitung und Zentrumsmanager, um auch Teamentwicklung zu thematisieren
- Unterstützung von teamintern organisierten Veranstaltungen durch das Klinikum (z. B. bei organisatorischen Änderungen)

Literatur

Katzenbach J. R., Smith D. K. (2005) The wisdom of teams. Creating the high-performance organization. McKinsey & Company. Boston.

Stordeur S., D`hoore W., van der Heijden B., Di Bisceglie M., Laine M., van der Schoot E., Hasselhorn H.-M., Müller B. H., Tackenberg P., Kümmerling A., Simon M. (2005) Führungsqualität, Arbeitszufriedenheit und berufliche Bindung von Pflegekräften. In: BAuA (Hrsg.) Berufsausstieg bei Pflegepersonal. Arbeitsbedingungen und beabsichtigter Berufsausstieg bei Pflegepersonal in Deutschland und Europa. Wirtschaftsverlag NW. Bremerhaven. S. 30-48.

Autorenanschriften

Susanne Arnold
Vorstand Pflege
Kommunalunternehmen Klinikum Augsburg
Akademisches Lehrkrankenhaus der Ludwig-Maximilians-Universität München
Stenglinstraße 2
86156 Augsburg

E-Mail: vorstand.pflege@klinikum-augsburg.de

Mario Pfannstiel
Hochschule Neu-Ulm
Fakultät für Gesundheitsmanagement
Wileystraße 1
89231 Neu-Ulm

E-Mail: mario.pfannstiel@hs-neu-ulm.de