

SPEZIELLE ZUSATZAUSBILDUNG IN DER

INTENSIVPFLEGE

03. November 2014 bis 11. März 2015

ABSCHLUSSARBEIT

zum Thema

**Arbeiten im Team am Beispiel der 1. Med. Dialyse des
Klinikum Klagenfurt am Wörthersee**

vorgelegt von: DGKS, Christine Gaggl
Klinikum Klagenfurt
1. Medizinische Abteilung Dialyse

begutachtet von: DGKS, Strutzmann Maria
Klinikum Klagenfurt
Intensive Care Unit 2

Jänner 2015

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbst verfasst und alle ihr vorausgehenden oder sie begleitenden Arbeiten eigenständig durchgeführt habe. Die in der Arbeit verwendete Literatur sowie das Ausmaß der mir im gesamten Arbeitsvorgang gewählten Unterstützung sind ausnahmslos angegeben. Die Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben.

Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version mit der gedruckten Version übereinstimmt. Es ist mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird. Die Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Villach, 24. Jänner 2015

Kurzzusammenfassung

Die vorliegende Abschlussarbeit befasst sich mit dem Arbeiten im Team. Ein Ausblick auf die Wirkungsweise der 1. medizinischen Abteilung/Dialyse am Klinikum Klagenfurt am Wörthersee wurde in dieser Abschlussarbeit verfasst. Die bearbeiteten Themenbereiche wurden mit Fachliteratur optimiert und hervorgehoben.

INHALTSVERZEICHNIS

0	VORWORT	6
1	EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK	1
2	BEGRIFFSERKLÄRUNGEN	9
2.1	„Team“	9
2.2	Teamarbeit.....	9
2.3	Teamfähigkeit	9
2.4	Gruppe	10
2.5	Unterscheidung Gruppe / Team	10
2.6	Pflegequalität.....	10
2.7	Hämodialyse.....	11
2.8	Shunt.....	11
2.9	Peritonealdialyse	11
3	ARBEITEN IM TEAM AUF DER 1. MED DIALYSE DES KLINIKUMS KLAGENFURT AM WÖRTHERSEE.....	11
4	TEAMKRITERIEN	13
4.1	Merkmale eines Teams	13
4.2	Phasen der Teamentwicklung	14
4.3	Konflikte in Teams.....	17
4.4	Kommunizieren im Team.....	21
5	CHARAKTERTYPEN	26
5.1	Melancholiker	26
5.2	Choleriker	26
5.3	Sanguiniker.....	26
5.4	Phlegmatiker.....	27
6	KONFLIKTPOTENZIALE.....	27
6.1	Die vier Seiten einer Nachricht.....	27
7	TEAMROLLEN.....	29
7.1	Der Teamrollenansatz von Belbin.....	29
8	ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG.....	32
9	LITERATURVERZEICHNIS.....	33

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Phasenmodell nach Tuckman und Jensen.....	16
--	----

0 VORWORT

Dieses Thema zu bearbeiten ist mir ein großes Anliegen, weil Arbeiten im Team eine Grundvoraussetzung darstellt, um reibungslose, organisierte, strukturierte Arbeitsabläufe zu ermöglichen.

In meiner bisherigen Berufslaufbahn konnte ich bereits einige Teamerfahrungen sammeln. Schon während der Ausbildung, erfährt man in verschiedenen Praktikumseinsätzen, einen frühen Einblick in unterschiedliche Teamkonstruktionen. Diese Erfahrungen führen zu einem ersten Auseinandersetzen mit dieser schwierigen Thematik.

Während meiner praktischen Ausbildung im Rahmen zur Diplomierten Gesundheits- und Krankenschwester, kam ich mit unterschiedlichen Teams in Berührung und konnte so diverse Konfrontationen und Probleme beobachten.

Ich habe im Februar 2002 im Sozialmedizinischen Zentrum Süd in Wien, am Kaiser Franz Josef Spital erfolgreich meine Ausbildung zur Diplomierten Gesundheits- und Krankenschwester beendet. Nach einer vierjährigen Berufsausübung an einer Neurologischen Station in Wien, wechselte ich in das Landeskrankenhaus Klagenfurt, um dort an der Neurologischen Abteilung für dreieinhalb Jahre tätig zu sein. Um meinen Tätigkeitsbereich zu erweitern und neue Erfahrungen zu sammeln, wechselte ich im November 2009 auf die Dialyse der 1. Medizinischen Abteilung. Durch meinen bisherigen beruflichen Lebensweg konnte ich unterschiedliche Teamerfahrungen sammeln.

Mit diesen Erfahrungen kann ich feststellen, dass es für „neue“ MitarbeiterInnen eine große Herausforderung darstellt in ein bestehendes Team einzutreten. Als „Neue/r“ muss man sich erst beweisen, dass man teamfähig ist.

Es dauert eine gewisse Zeit, um das Vertrauen von Teammitgliedern/KollegInnen gewinnen zu können und dann als vollwertige/r MitarbeiterIn anerkannt zu werden.

In jedem Team treffen verschiedene Charaktere aufeinander, die im täglichen Arbeitsalltag immer wieder eine neue Herausforderung darstellt, das gleiche Ziel zu verfolgen.

Schlussendlich kristallisiert sich auch heraus, dass Teams nur dann als leistungsstark und konfliktarm gelten können, wenn sie keinen besonderen Belastungen ausgesetzt sind.

Der zentrale Mittelpunkt meiner Abschlussarbeit beschäftigt sich mit folgender Fragestellung:

Durch welche Faktoren kann das Arbeiten im Team die Pflegequalität beeinflussen?

(Anmerkung der Verfasserin)

Zum Schluss des Vorwortes führe ich noch ein Zitat an, welches mich persönlich sehr inspiriert hat:

„Teamwork ist der Weg, um mit vereinten Kräften vieles zu verbessern. Wenn wir lernen, unsere Teams so zu gestalten, dass Beteiligung und Interaktion bei der Zusammenarbeit gefördert werden, ist der Weg zur erfolgreicher Verbesserung offen.
(<http://www.vbf.at/qualit06.pdf>, 21.01.2015, 15:32 Uhr)

An erster Stelle gebührt mein Dank an DGKS Strutzmann Maria, für die fachkompetente Begleitung während der Erstellung dieser Abschlussarbeit.

Vielen Dank auch an meine Familie und Arbeitskollegen, besonders DGKS Gril Alexandra und DGKS Schlatter Heidemarie für die entgegengebrachte Unterstützung.

1 EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK

Wenn sich Mitglieder als Team identifizieren, das bedeutet, wenn alle gemeinsam an einem Strang ziehen und mit System am Erfolg beitragen würden, könnten sich in vielen Arbeitsbereichen die Ergebnisse, Zielsetzungen und das Arbeitsklima erheblich verbessern. Teamarbeit ist von großer Bedeutung. Gleichgestellt wird sie mit fortschrittlicher Organisation. Dadurch ergibt sich auch eine Steigerung der Qualität, Senkung der Kosten, ausgereifte Entscheidungsfindungen, sowie eine höhere Einsatzbereitschaft und Einsatzfreude der Mitarbeiter.

Teamarbeit bringt Dynamik, Energie und Leidenschaft, welche sich aus Zusammenarbeit entwickelt. Wenn sich die Mitarbeiter als Team identifizieren, sich als solches verstehen und gut kooperieren, ist der Nachweis erbracht, dass Arbeitsgruppen bessere Ziele und Ergebnisse erreichen können. Außerdem wird eine Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und eine Steigerung der Motivation beobachtet. Insbesondere hat dies einige Vorteile für die Beschäftigten und für die Institution als Ganzes.

Allerdings was sich in der Theorie oft einfach und gut präsentiert, kann sich in der Praxis als schwierig erweisen. Nicht zufälligerweise wird das Wort Team häufig mit „Täglich ein anderer am Marterpfahl“ oder Toll, ein anderer macht's“ gedeutet. Somit ist Teamarbeit ein effizienter Bestandteil vom Arbeitsalltag, welches jedoch ein hohes Maß an Kommunikation erfordert. Dies nimmt auch viel Zeit in Anspruch was oft als Nachteil empfunden wird. Dadurch können auch Probleme entstehen, die Leistungen von den einzelnen Mitarbeitern adäquat einzuschätzen und Teams dennoch angemessen zu führen trotz ihrer Eigenverantwortung und Selbstbestimmung.

Unumgänglich ist eine ausreichende Informationsweitergabe, eine lebendige Interaktion und Austausch, sowie eine positiv angenehme Zusammenarbeit. Davon profitiert das Team am meisten. (vgl. Meier 2008, S. 7ff)

Wenn diese Faktoren berücksichtigt werden, ergibt sich folgende wesentliche Aussage: *„Teamarbeit halbiert den Aufwand und verdoppelt den Nutzen“*. (Meier 2008, S. 9)

2 BEGRIFFSERKLÄRUNGEN

Mit dem Ziel, die in der Arbeit formulierte Forschungsfrage besser zu verstehen, werden die Begriffe „Team“, „Teamarbeit“ und „Teamfähigkeit“ zu Beginn der Arbeit definiert, beziehungsweise anhand der vorhandenen Literatur erklärt.

2.1 „Team“

Im Laufe meiner Literaturrecherche sind mir unterschiedliche Definitionen des Begriffes „Team“ untergekommen. Ich habe mich schlussendlich für folgende entschieden:

„Ein Team ist eine Gruppe von Individuen, die wechselseitig voneinander abhängig und gemeinsam verantwortlich sind für das Erreichen spezifischer Ziele für ihre Organisation“ (Van Dick/West 2005, S. 3)

2.2 Teamarbeit

Ein Team besteht aus verschiedenen Mitgliedern, jedoch ist anzumerken, dass jede Person eine eigene Rolle einnimmt. Jedes Mitglied hat unterschiedliches Wissen und Kenntnisse, welche im Team genutzt werden. Im Idealfall sollten diese Fertigkeiten eine Einheit bilden. In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass dadurch das Risiko sinkt und Fehlentscheidungen getroffen werden. Ohne gut funktionierender Kommunikation kann das beste Team nicht Bestand haben. Die einzelnen Teammitglieder sind in der heutigen Arbeitswelt nicht einfach austauschbar, weil jedem ein spezielles Aufgabengebiet zugeordnet ist. Eine Ganzheit entwickelt sich erst durch das Zusammenspiel und ist in Folge mehr als die Summe der Einzelteile. (vgl. <http://trainee-gefluester.de/blog/teamarbeit-vorraussetzungen-erfolgreich/>; 07.11.2014: 18:29 Uhr)

2.3 Teamfähigkeit

Neben einer fundierten Ausbildung ist die Teamfähigkeit einer der wichtigsten Eigenschaften, welche für den beruflichen Erfolg des Arbeitnehmers/ der Arbeitnehmerin, sowie für den positiven Effekt eines Unternehmens von Vorteil sind.

Die Teamfähigkeit wird dadurch gekennzeichnet, dass Menschen in der Lage sind, sich in einer Gruppe einzufügen.

Die verschiedenen Charaktere in einer Gruppe sind nicht ausschlaggebend. Die Teamfähigkeit ist für alle wichtig, egal welche Position jede/r Einzelne in der Berufsgruppe einnimmt.

Wichtig dabei ist, dass die Teamfähigkeit für alle Personen als ein Gesamtergebnis einer Aufgabe als Ziel angesehen wird. Ein positiver Einfluss auf das Arbeitsergebnis wird nur erreicht, wenn alle einen Nutzen für die Gruppe mitbringen. Dadurch wird Teamfähigkeit als eine der wichtigsten Fähigkeit eingestuft. Durch eine entsprechende Teamfähigkeit wird die Motivation und die Kritikfähigkeit gefördert. (vgl. <http://arbeits-abc.de/was-ist-teamfaehigkeit/>; 07.11.2014: 18:30 Uhr)

2.4 Gruppe

Gruppen sind soziale Systeme, welche durch Kommunikation von Akteuren entstehen. Dies zeichnet sich durch folgendes Merkmal aus: Ihre Mitglieder sind nicht alltäglich, sie müssen sich dafür nicht verabreden und doch besteht die Möglichkeit zur Kommunikation von Angesicht zu Angesicht. Wenn Menschen sich zufällig zu einer Gruppe zusammenschließen und sich nicht kennen, haben sie auch keine emotionale Beziehung und gemeinsame Geschichte. Dies kann sich jedoch ändern, wenn sie sich über ein gemeinsames Erlebnis unterhalten, wodurch die Kommunikation gefördert wird und sich eine Verbindung über ein gleiches Ziel herstellt. (vgl. <http://heise.de/developer/artikel/Was-ist-eigentlich-ein-Team-1135411.html>; 07.11.2014: 18:33 Uhr)

2.5 Unterscheidung Gruppe / Team

Teams sind Gruppen, jedoch Gruppen sind nur bedingt Teams. Die Unterscheidung liegt darin, dass die persönliche und emotionale Beziehung der Mitglieder im Team stärker und in der Gruppe kaum bis gar nicht ausgeprägt sind. (vgl. <http://heise.de/developer/artikel/Was-ist-eigentlich-ein-Team-1135411.html>; 08.11.2014; 18:31 Uhr)

2.6 Pflegequalität

"Pflegequalität (in der direkten Pflege) gibt den Grad der Verwirklichung von pflegerischen Zielen an, die sich auf die Förderung bzw. Erhaltung von Selbständigkeit und Wohlbefinden der Klienten beziehen und mit verantwortlichem zwischenmenschlichen Umgang und vertretbarem Einsatz von Mitteln angestrebt werden."

(<http://de.wikipedia.org/wiki/pflegequalität>; 08.11.2014: 11:54 Uhr)

2.7 Hämodialyse

Hämodialyse ist ein extrakorporales Nierenersatzverfahren. Das heißt die Reinigung des Blutes findet außerhalb des Körpers statt. (vgl. Menche 2011, S. 1037)

2.8 Shunt

Shunt bedeutet Kurzschluss. Es ist eine operative Verbindung zwischen einer Arterie und einer Vene. (vgl. Menche 2011, S. 1037)

2.9 Peritonealdialyse

Peritonealdialyse ist ein intrakorporales Nierenersatzverfahren. Das bedeutet die Blutreinigung findet im Bauchfell statt. (vgl. Menche 2011, S. 1039)

3 ARBEITEN IM TEAM AUF DER 1. MED DIALYSE DES KLINIKUMS KLAGENFURT AM WÖRTHERSEE

Unser Team besteht aus 23 diplomierten Pflegefachkräften. Davon ist die Hälfte als Teilzeitkraft beschäftigt. Von den 23 Teammitgliedern sind fünf Männliche und achtzehn Weibliche. Aus diesem Personalstand ist die Stationsleitung Wolfgang Thallner und deren Vertretung mitberechnet. Des Weiteren ist die Nierenambulanz in unserem Bereich angeschlossen, welche von einer diplomierten Pflegekraft betreut wird. Bei Krankenstand oder Urlaub wird diese von einer Fachkraft aus unserem Personaltool vertreten. Auch Tätigkeiten der Peritonealdialyse betreffend, werden außerhalb der Kernzeiten von der Nierenambulanz vom Team der Hämodialyse übernommen und durchgeführt.

Auf der Hämodialyse arbeiten auch zwei PflegehelferInnen. Eine Dritte wird vom Intensiv-Care-Unit Bereich zur Abdeckung von Urlaub und Krankenständen der PflegehelferInnen auf der Dialysestation zur Verfügung gestellt.

In unserem Team arbeiten sowohl Personen mit längerer Berufserfahrung, sowie auch jüngere MitarbeiterInnen, welche die Ausbildung zur Diplomierten Gesundheits- und Krankenpflege erst kürzlich abgeschlossen haben.

Den gesetzlichen Regelungen entsprechend, gibt es in dreiwöchigen Abständen die Möglichkeit eines MitarbeiterInneninformationsgespräches. Einmal pro Quartal ist die Teilnahme für die MitarbeiterInnen verpflichtend. Bei diesen Gesprächen informiert der Oberpfleger Egon van Houtum über Erneuerungen der Dialysestation beziehungsweise über aktuelle Themenbereiche welche das Klinikum Klagenfurt betreffen.

Auch diverse Informationen werden an die MitarbeiterInnen weitergeleitet. Die Möglichkeit besteht auch in diesem Rahmen Probleme zu besprechen oder Ideen einzubringen. Ein geschlossener Raum mit angenehm ruhiger Atmosphäre, trägt zu erfolgreicher Kommunikation und Austausch bei.

Die dialysespezifischen und allgemeinen Informationen werden an einer Pinnwand im Personalaufenthaltsraum zu Kenntnisnahme angebracht. Außerdem werden diese im Computersystem eingescannt, welche von den MitarbeiterInnen regelmäßig angesehen werden müssen.

Der Arbeitsalltag mit dem „speziellen“ Patientengut (DialysepatientInnen) gestaltet sich nicht immer so einfach. Die MitarbeiterInnen benötigen ein Fingerspitzengefühl, um die nierenkranken PatientInnen so zu versorgen, so dass diese sich in Folge gut betreut und aufgehoben fühlen.

Wenn viele MitarbeiterInnen miteinander arbeiten, sind Konflikte nicht immer zu vermeiden. Steht ein Konflikt im Raum, versuchen wir eine Klärung untereinander zu erwirken. Ist eine Konfliktsituation „intensiver“ ausgeprägt, wird dies mit Hilfe der Stationsleitung besprochen und geklärt. Bei Bedarf wird auch teilweise der Oberpfleger miteinbezogen. Meiner Beobachtung nach, sind auftretende Konfliktsituationen oft schon sehr belastend für das gesamte Team. Sie rauben viel Energie und die notwendige Konzentration, welche eigentlich für die Betreuung und Pflege benötigt werden.

Konfliktsituationen resultieren häufig aus mangelnder Kommunikation miteinander. Genauer gesagt gibt es Situationen welche oft falsch verstanden werden. Der Grund besteht darin, dass nicht aktiv zugehört wird, oder das „Vier-Ohren-Modell“ von Schulz von Thun in Kraft tritt.

Hier möchte ich ein praxisnahes Beispiel anführen, welches im täglichen Dialysealltag vorkommt. Bei Schichtwechsel sagt eine Pflegeperson zur anderen: *„Das Dialysegerät ist schon wieder nicht zeitgerecht fertig desinfiziert“*.

Als *Sachinhalt* wird hier ausgesprochen, dass die ablösende Pflegeperson wieder verspätet mit der Arbeit anfangen kann. Als neutraler Beobachter kann man annehmen, dass dies als ein Vorwurf gemeint ist. Jedoch ist die *Selbstoffenbarung*, dass die Behandlung für den/die nächste/n PatientIn nicht zeitgerecht gestartet werden kann.

Auf der *Beziehungsebene* ist jedoch ersichtlich, dass die Pflegefachkraft den/die KollegIn auf ihre/seine langsame Arbeitsweise hinweist. Bei genauerer Betrachtungsweise kann jedoch auch ein *Appell* daraus resultieren, welcher besagt: *„Versuche deine Arbeitsweise besser einzuteilen, um deine Tätigkeiten schneller abzuschließen“*. Werden die Hintergründe genauer betrachtet, muss die Verspätung hinterfragt werden. Demnach müsste im Idealfall zuerst der Tagesablauf genauer betrachtet werden (zum Beispiel: Shuntpunktionsprobleme, Katheterprobleme, Verspätungen der Transporte, und so weiter).

Ich beobachte auch, dass verschiedene Charaktertypen und Teamrollen in unserem Team vertreten sind. Jeder davon besitzt positive sowie negative Eigenschaften. Manchmal treten jedoch nur die negativen Eigenschaften in den Vordergrund und gestalten den Arbeitsalltag beschwerlich. Meiner Meinung nach sollte aber der Hauptaugenmerk vermehrt auf die positiven Merkmale gerichtet werden. Dies bestärkt das gesamte Team und richtet den Blick auf das Wesentliche.

Ich persönlich identifiziere mich in der Rolle des Teamarbeiters, des Beobachters und des Perfektionisten. Diese Rollen kann ich nicht klar trennen. Sie sind alle drei erkennbar und mischen sich in ihren Merkmalen. (Anmerkung der Verfasserin)

4 TEAMKRITERIEN

Definiert werden Teams über folgende Hauptkriterien:

- „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.“ (Möller 2010, S. 4)

4.1 Merkmale eines Teams

Damit sich ein Team auch als solches fühlt, müssen nach Möller (Möller 2010, S. 4f) acht Bedingungen erfüllt sein:

- **Kommunikation und Interaktion**

Die Teammitglieder müssen miteinander sprechen und sich sehen können, das heißt, es muss die Möglichkeit zur Kommunikation und Interaktion gegeben sein.

- **Persönliche Motivation**

In jedem Menschen wohnt eine Kraft, welche sich nach höheren Leistungen orientiert und auch wächst, sowie nach persönlicher Erfüllung sucht. In jeder Person ist diese Kraft verschieden stark ausgeprägt, wie auch das Bedürfnis produktiv zu arbeiten.

- **Aktivitäten**

Jedes Mitglied in einem Team benötigt eine klare, präzise Aufgabenstellung oder Rollenzuweisung, damit es für jede/n Einzelne/n einen Sinn macht im Team zu sein.

- **Gefühle**

Die emotionale Ebene stellt einen wichtigen Aspekt dar. Hier müssen die Teammitglieder eine Gemeinsamkeit bilden, sonst gestaltet es sich als schwierig, ein „Teamgefühl“ zu entwickeln. Eine positive Einstellung gegenüber den Teammitgliedern ist von besonderer Bedeutung, um aufkommende Problemsituationen zu meistern.

- **Verhältnis zur Umgebung**

Die Zusammengehörigkeit eines Teams wird durch klare Absprachen über das Verhältnis zu anderen Teams und zur Leitung hergestellt.

- **Akzeptanz**

Die mögliche Identifikation mit einem Team, erfordert eine gegenseitige Akzeptanz.

- **Gemeinsames Ziel**

Bevor sich ein Team zusammenschließt, muss ein gemeinsames Ziel festgelegt werden.

- **Aufgabenspezifische Kräfte**

Erwartungen müssen klar definiert werden, Ziele und Positionsanforderungen in Zusammenhang mit der Aufgabe stehen. Nur so können sich Teammitglieder auf diverse Aufgaben konzentrieren und einlassen. Um die Aufgaben zu erfüllen, sollten Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitglieder zu spezifischen Aufgaben angepasst werden. (vgl. Möller 2010, S. 4f)

4.2 Phasen der Teamentwicklung

„Solange es ein Ziel gibt, kann nichts schief gehen.“ (Shwahili, zit. n. Möller 2010, S. 50)

Wie Teams über Zeit wachsen und sich weiterentwickeln, zeigen verschiedene Modelle. Die Basis beruht auf der Veränderung der Gruppe, vom ersten Zusammentreffen bis zum Ende einer Arbeitsaufgabe. Diese Entwicklungsphasen bzw. Entwicklungsprozesse zu erkennen, sowie das Wissen nützlich einzusetzen, ist vor allem für TeamleiterInnen sehr hilfreich, um Teamprozesse steuern zu können. So kann auf das Teamklima bereits im Vorfeld positiv eingewirkt werden. Einige Prozesse im Team stellen sich als normal dar und sind vorhersehbar. Andere wiederum erweisen sich als unvorhersehbar.

Es gibt also nicht „das richtige Modell“, weil die Entwicklung von Teams nicht immer den gleichen Ablauf hat. Für neue TeamleiterInnen sind die Phasenmodelle ein hilfreiches Werkzeug. Sie geben einen Überblick, wo sich die Gruppe momentan befindet oder wo sie nicht weiterkommt.

Es gibt Gruppen, welche harmonisch sind und wo die Zusammenarbeit von Anfang an gegeben ist. So ist es durchaus möglich, dass Gruppen sich nur kurz in einer Phase befinden, oder Phasen sogar übersprungen werden.

Bei neuen Teams, stellt die Phase des Kennenlernens und gegenseitigen Abtastens eine enorme Wichtigkeit dar. (vgl. Möller 2010, S. 50)

- **Modell zur Teamentwicklung**

Teams werden nicht einfach so „geboren“ und sind dann grundsätzlich gleich voll funktionstüchtig.

Sie setzen sich aus verschiedenen Individuen zusammen. Normalerweise dauert es einige Zeit, bis sich die unterschiedlichen Teammitglieder im Rahmen des Kennenlernens „abgetastet“ haben und sich eine eigene Haltung auf einzelne Teammitglieder eingestellt hat. In der Folge entstehen Entwicklungen von Beziehungen, welche eventuell auch gegenseitiges Vertrauen nahe legen. Aufgaben und/ oder die Art eine bestimmte Aufgabe miteinander zu lösen, stellt gerade bei neu formierten Teams eine unklare Vorgehensweise dar. Daher erfordert dies eine erfolgreiche Kommunikation und Abstimmung, um zielgerichtete Wege klar verfolgen zu können.

Wie die Entwicklung neu gebildeter Teams fortschreitet, wird beispielhaft anhand des folgenden Modells erklärt und erläutert. (vgl. Van Dick/West 2005, S. 22f)

- **Phasenmodell nach Tuckman und Jensen**

Ein Klassiker ist das 4-Phasen-Modell von Bruce W. Tuckman (1965). Dies wurde in Zusammenarbeit mit Mary Ann Jensen Anfang der 1970er Jahre um eine fünfte Phase erweitert.

Das Modell besteht aus fünf verschiedenen Phasen, welche Teams durchlaufen. In Abbildung 1 wird dieses Modell schemenhaft dargestellt und in den folgenden Ausführungen erklärt.

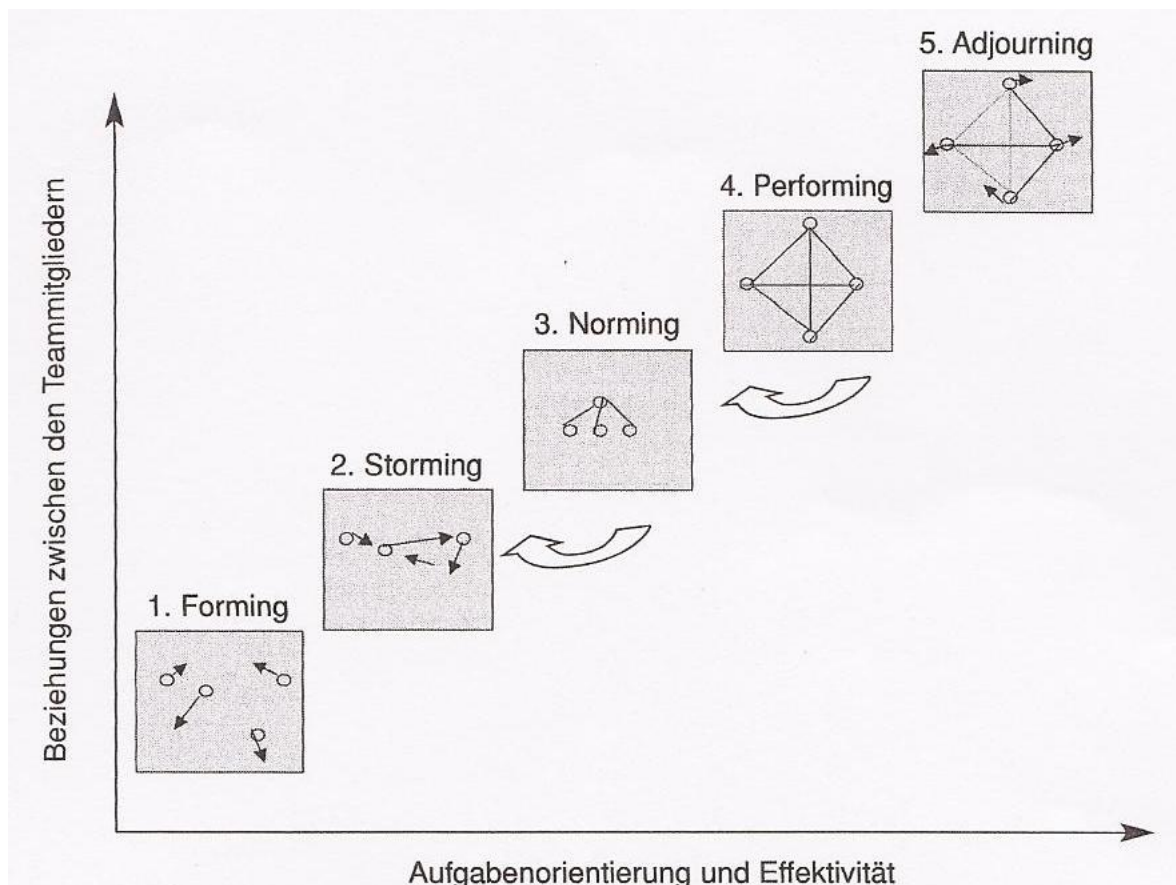


Abbildung 1: Phasenmodell nach Tuckman und Jensen (Quelle: Van Dick/West 2005, S. 23)

Die Phase des „*Forming*“ steht am Beginn. Hier kommt es zum ersten Abtasten der Teammitglieder. Findet eine Akzeptanz unterschiedlicher Verhaltensmuster statt oder auch nicht? Die ersten Meinungen werden ausgetauscht und jedes Mitglied versucht einen geeigneten Platz für sich zu finden. Erste Ziele werden definiert. Ein Versuch der Mitglieder ist die Orientierung am Gruppenziel. Gekennzeichnet ist diese Phase von Unsicherheit und Höflichkeit. Hier ist es von großer Bedeutung, dass sich die Teammitglieder an der Teamleitung anlehnen. Sie gibt ihnen Struktur und vermittelt Sicherheit, die benötigt wird.

Die zweite Phase ist dem „*Storming*“ gewidmet. Dies beschreibt die Konfliktphase. Um Macht und Einfluss in der Gruppe zu erreichen, kommt es hier zu ersten Auseinandersetzungen und Unstimmigkeiten. Folgend ergeben sich Konflikte zwischen den Teammitgliedern zur Teamleitung. Es kommt zur Entstehung von Untergruppen und es gibt einen Widerstand zu bestehenden Normen. Ein Widersetzen gegen das Gruppenziel und die gestellte Aufgabe ist die Folge.

Es wird als Einengung der persönlichen Freiheit erlebt, wenn die Erfüllung der Gruppenaufgabe zur Verpflichtung wird. In dieser Phase benötigt die Teamleitung viel Geduld und Kraft und sollte nicht an seiner eigenen Leistungsfähigkeit zweifeln.

Es ist ganz normal, dass das „*Storming*“ zur Gruppenentwicklung dazu gehört und nicht übergangen werden kann.

Die dritte Phase beschreibt das „*Norming*“. Hervorgehoben werden die Bildung von Normen und die Entwicklung von Gruppenstandards. Der Gruppenzusammenhalt steht im Vordergrund, sowie eine gegenseitige Akzeptanz und Anerkennung. Die Kooperation findet verstärkt statt und die Teammitglieder haben ihre Rollen gefunden. Die Beziehungen untereinander laufen harmonischer ab. Die Mitglieder wenden sich verstärkt den Aufgaben zu und haben auch eine gemeinsame Vorstellung darüber, wie es innerhalb der Gruppe zugehen sollte oder auch nicht. Als angenehm und bereichernd wird diese Phase vom Teamleiter empfunden.

Die vierte Phase gehört dem sogenannten „*Performing*“ – genauer gesagt die Arbeitsphase. Das Team fühlt sich nun in der Lage die Aufgaben koordiniert und effektiv abzuarbeiten. Wertschätzung, Akzeptanz, Anerkennung ist hier verstärkt zu spüren. Das Miteinander ist offener und die Hilfsbereitschaft untereinander erfolgreich. Das Team übernimmt die Verantwortung für sich selbst und im Vordergrund steht einzig und allein das zielorientierte Verfolgen der Aufgaben. Möglich erscheint auch das Lösen von Gruppenkonflikten. Dazu erfolgt ein offener Informationsaustausch zwischen den Teammitgliedern. Jeder in der Gruppe stellt seine eigenen Ressourcen und Vorschläge zur Verfügung. Unter anderem ist auch das Erreichen von Gruppenzielen realistisch. (vgl. Möller 2010, S. 51f)

Die fünfte und letzte Phase bildet das „*Adjourning*“ – Auflösungsphase. Diese Phase nimmt einen Bezug auf Teams, wo die Zusammenarbeit langfristig besteht. Wenn jedoch der Arbeitsauftrag beendet ist, folgt die Auflösung des Teams. Diese sammeln sich danach wieder innerhalb der verschiedenen Organisationen in neu zusammengestellten Teams und verfolgen neue Arbeitsaufträge. (vgl. Van Dick/West 2005, S. 24)

4.3 Konflikte in Teams

Bevor ich die Thematik näher beleuchte, möchte ich anführen, was man überhaupt unter einem Konflikt versteht.

„Aufeinandertreffen zweier unterschiedlicher, sich gegenseitig ausschließender Positionen oder Motive, z.B. Interessenskonflikt, Gewissenskonflikt, Rollenkonflikt. Immer spannungsbeladen dadurch, dass sich die unterschiedlichen Positionen oder Motive gegenseitig ausschließen, also eine Entscheidung für die eine oder die andere Position oder für die ein Kompromiss erforderlich ist.“ (Zielke-Nadkarni/Pernlochner-Kügler/Schambortski 2011, S. 170)

- **Konfliktmanagement**

Der reibungslose Ablauf eines Teams gestaltet sich nicht immer so, wie es im Regelfall sein sollte. Dies ist jedoch alltäglich. Das Auftreten von Problemen zeichnet sich auch in Teams ab, wenn Menschen zusammen kommen und zusammen arbeiten. Aufgrund dessen, dass die Arbeitsgruppe auch von einer positiven Hilfestellung/Kooperation abhängig ist, tritt dies sogar in verschärfter Weise auf.

Für die Teamarbeit ist nicht jede Person geeignet und so bringt diese Art von Zusammenarbeit auch Nachteile mit sich.

Notwendig ist ein hoher Anteil an Austausch sowie Abstimmung und dies erfordert viel Zeit und Energie. Wenn die Harmonie einzelner Mitglieder nicht gut funktioniert, dann kommt es durch die enge Zusammenwirkung schnell zu Reibungsverlusten. So müssen die Beteiligten mit Entscheidungen zurechtkommen, welche sie alleine vielleicht nicht getroffen hätten. Die Auseinandersetzung mit den anderen Mitgliedern ist unumgänglich.

Nicht wegzudenken ist, dass Differenzen und Uneindeutigkeiten in einem Team einen natürlichen Bestandteil darstellen. Folgend ist dies ein Beitrag zu erfolgreicher Zusammenarbeit. Die deutliche Beschäftigung mit konfliktbelasteten Themen und Fragen wird nahezu unumgänglich. Die Qualität von essentiellen Entschlüssen ist mit positiver Auswirkung geprägt. Verschiedene Ansätze sollten dargebracht und diskutiert werden. Denn wenn keine Auseinandersetzung unterschiedlicher Meinungen passiert, erfolgt die Bewältigung von problematischen Ereignissen nicht zielführend und das Teamgefühl rückt immer mehr in den Hintergrund. (vgl. Meier 2008, S. 127)

Es gibt viele Gründe, wenn Teams nicht einwandfrei miteinander harmonieren. Es begegnen sich Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen und Fähigkeiten. Auch der Wissenstand ist von unterschiedlichem Ausmaß. Ein wichtiger Bestandteil des Arbeitsablaufes ist geprägt durch Kommunikation und Interaktion zwischen den Teammitgliedern. So können Konflikte und Missverständnisse auftreten, weil es zu gegenseitiger Beeinflussung kommt. Dann ist es von höchster Priorität und Wichtigkeit, sich dieser Herausforderung anzunehmen. Die Kommunikation innerhalb des Teams ist hier von großer Bedeutung. (vgl. Möller 2010, S. 75)

- **Konflikte vorbeugen**

Differenzen im Team ereignen sich zunächst auf der Sachebene. Die Inhalte über die diskutiert wird, sind dabei nicht von Gültigkeit. Auseinandersetzungen und Reibereien treten in einem Team schnell dort auf, wo der Weg zur Zielsetzung im Vordergrund steht. Das Umgehen solcher Situationen ist kaum möglich. Dahingegen sollten Meinungsverschiedenheiten nicht die Kontrolle verlieren.

Wenn der Wille zur Einigung nicht vorhanden ist und die Toleranz gegenüber anderen Meinungen verloren geht, dann hat dies in kürzester Zeit eine negative Auswirkung auf die Motivation des gesamten Teams.

Wenn Mitglieder im Streit auseinander gehen kommt es zur Entstehung von Konflikten. Dabei treten Spannungen auf der emotionalen Schiene auf und die Beziehungsebene wird in Mitleidenschaft gezogen. Hier kommen unterschiedliche Faktoren zu tragen. Dies betrifft die Vorgehensweise, wie der Umgang zwischen den Teammitgliedern stattfindet.

- Welche Bedeutung hat es für die Betroffenen, dass sie im Recht sind?
- Wie war die Beziehung der Mitglieder vor dem aktuellen Geschehnis?
- Wie drastisch war die Diskussion und waren auch persönliche Angriffe dabei?
- Hat es danach weitere Gründe für eine Auseinandersetzung gegeben?
(vgl. Meier 2008, S. 128)

- **Konfliktlösung als Teamaufgabe**

Die Lösung von Konflikten kann folgenderweise vor sich gehen. Dabei spielt das offene Gespräch eine große Rolle. Das heißt, wenn sich ein Problem abzeichnet ist ein offener Umgang ein wichtiger Prozess. Für das Aussprechen von eigenen Befindlichkeiten, Vermutungen und Beobachtungen sollte Raum geschaffen werden.

Eine Erleichterung zur Abstandgewinnung folgt, wenn die Problemverschiebung von der Sachebene auf die Beziehungsebene stattfindet. Der Konflikt wird aus der Perspektive einer „dritten Person“ beleuchtet.

Meist stehen die Macht und der Gewinn von Konfliktsituationen im Vordergrund. Das zeichnet sich vor allem in der Ausdrucksform und Sprache ab. Der verbale Ausdruck von Macht greift in die Gefühlswelt ein. Das Problem einer Situation wird schnell zum Beziehungsproblem.

Hinter jedem Konflikt verbergen sich menschliche Bedürfnisse und Wünsche wie etwa Eigenständigkeit, Respekt, Verständnis, Wertschätzung.

Die gewaltfreie Kommunikation beschäftigt sich in erster Linie mit einfühlsamen sowie behutsamen Sprechen und Hören. Sie beobachtet auch eine veränderte Grundhaltung in Konfliktsituationen. Die gewaltfreie Kommunikation kann einen Beitrag dazu leisten, sich für einen Lösungsweg aufzumachen und den Ausstieg von gängigen Reaktionsmustern gewährleisten.

Es gibt vielfältige Übungsmöglichkeiten, um zu einer zufriedenstellenden Entscheidungsfindung zu kommen. In diesem Zusammenhang möchte ich folgend das Brainstorming und die Methode 6-3-5 hervorheben und erklären.

- **Brainstorming**

Es macht Sinn, das Potential und die Eignung an Kreativität sowie Ideenreichtum des Teams zu nutzen. Dies ist für die Problemlösung notwendig. Hierzu ist zum Beispiel das Brainstorming eine geeignete Methode. Anhand eines großen Bogens Papier oder Flipchart werden Ideen und Lösungsvorschläge eines Konflikts gesammelt und aufgeschrieben. Ihre Gedankengänge können die Teammitglieder sehr offen darbringen. Weil der ideenreiche Ablauf behindert wird, ist dabei das Anbringen von Kritik nicht erlaubt. Anschließend kann die Weiterentwicklung der gesammelten Vorschläge und Ideen bearbeitet werden.

- **Methode 6-3-5**

Eine alternative Herangehensweise ist die 6-3-5 Methode. Die Dauer beträgt etwa dreißig Minuten. Die Gesamtheit von sechs Teammitgliedern hat nun die vorgeschriebene Zeit von fünf Minuten, um drei Lösungswege für einen aktuellen Anliegen oder Problem aufzuschreiben. Die Unterteilung des Blattes sollte drei Spalten und sechs Zeilen beinhalten. Hier wird die Lösung eingetragen und dieses Blatt wird dann an den nächsten weitergereicht. Dieser bearbeitet die bereits vorliegenden Ideen und Vorschläge. Sie werden ausgebaut und erweitert, wobei spontane Gedankenverbindungen sehr willkommen sind. So kommt jeder an die Reihe, bis das Blatt wieder beim ursprünglichen Ausgangspunkt des Ideengebers eintrifft. Der Vorteil der Methode 6-3-5 liegt vor allem darin, dass der Schwerpunkt beim aktiven Miteinbezug aller Teammitglieder liegt. Die niedergeschriebenen gesammelten Vorschläge und Ideen sind meist schon konkreter und greifbarer formuliert. Im Vergleich sind die Ergebnisse von einem rein mündlichen Brainstorming kaum verwertbar. (vgl. Möller 2010, S. 79f)

- **Konfliktgespräch**

„Kritisiere das Verhalten, nicht die Person!“ (Möller 2010, S. 80)

Ein wertvolles Konfliktgespräch soll dazu dienen, um den Aufbau von Wertschätzung und Vertrauen zu fördern. Die Stärkung des gegenseitigen Respekts und das Annähern der Beziehungen sind genauso wichtige Faktoren für einen erfolgreichen Austausch. Zunächst steht die Differenzierung der Auseinandersetzung im Vordergrund. Die Zusammenstellung von einem gemeinsamen Lösungsweg sollte getroffen werden. Dabei ist die Festlegung von Teilschritten äußerst vom Vorteil. Zeitliche Grenzen zu setzen bietet eine enorme Hilfestellung. Hier finden demnach die Umsetzung, Auswertung und Überprüfung der Teilschritte statt. Dies hat die Auswirkung, dass sich beide Partner verpflichtet fühlen und zu einer positiven Atmosphäre beitragen. Die Anwesenheit von anderen Kollegen ist hier nicht vom Vorteil, weil sich emotionale Überreaktionen entwickeln können.

Schon bei aufkommenden Auseinandersetzungen sollte ein Gespräch „unter vier Augen“ nahelegt werden, um eine erwartende Eskalation im Vorfeld zu vermeiden. Dem Betroffenen sollte die Möglichkeit geboten werden, seine Betrachtungsweise und sein Verhalten darzulegen. (vgl. Möller 2010, S. 80f)

4.4 Kommunizieren im Team

Die Thematik der Kommunikation ist eine sehr vielfältige und von großem Stellenwert. Ich möchte in diesem Abschnitt zwei Punkte, die „gewaltfreie Kommunikation“ und das „aktive Zuhören“, bearbeiten.

- **Die vier Komponenten der gewaltfreien Kommunikation**

Hier werden laut Rosenberg (2010, S. 25) folgende vier Komponenten unumgänglich.

- *Beobachtungen*

Hier wird an erster Stelle beobachtet, was sich in einer Begebenheit tatsächlich ereignet. Was nehmen wir akustisch wahr, was andere sagen, was sehen wir, was andere tun, wodurch erfährt unser Leben mehr Bereicherung oder auch nicht? Die Botschaft dem anderen ohne Bewertung und Beurteilung zu begegnen – einfach zu beleuchten, was irgendwer praktiziert, dass wir entweder mögen oder nicht - das ist eine große Kunst.

- *Gefühle*

Wenn wir dieses Geschehen beobachten, ist der nächste Schritt, dass wir aussprechen wie wir uns fühlen. Welche Gefühle kommen zum Vorschein? Fröhlichkeit, Verletzung, Irritation, Aufheiterung, Fassungslosigkeit, usw.?

- *Bedürfnisse*

Hier wird ausgesprochen, welche unserer Bedürfnisse hinter diesen Gefühlen stehen. Wenn wir die gewaltfreie Kommunikation zum Einsatz bringen, ist uns das Bewusstsein dieser drei Komponenten gegenwärtig. Wie es sich um unser eigenes Befinden steht, wird aufrichtig und klar zum Ausdruck gebracht.

Im folgenden Beispiel fasst eine Mutter gleich alle drei Bestandteile zusammen, in dem sie zu ihrem Sohn sagt: „Felix, es macht mir Ärger, wenn ich die schmutzigen Socken unter dem Tisch sehe und noch drei neben dem Fernseher, weil ich mehr Ordnung benötige, in den Räumen, wo wir uns gemeinsam aufhalten“.

- *Bitten*

Es folgt dann sogleich das vierte Element – die sehr detaillierte, ausführliche Bitte: „Würdest du bitte deine Socken in deinem Zimmer lassen oder sie gleich in die Waschmaschine geben?“ Diese vierte Komponente macht darauf Bezug, was wir vom gegenüber erwarten und anstreben, so dass beide Betroffenen ein angenehmeres Leben haben. Woran können beide arbeiten, um die Lebensqualität zu verschönern und besser zu machen? Diese vier Säulen der Mitteilung mit Worten oder auf andere Weise deutlich und genau zum Ausdruck zu bringen, ist der Bestandteil der einen Seite der gewaltfreien Kommunikation. Die gleichen vier Säulen der Mitteilung nehmen wir auf der anderen Seite von unseren Mitmenschen auf. Wir gehen mit ihnen eine Beziehung ein, wo wir ganz gezielt darauf achten, was sie fühlen, wahrnehmen, empfinden, benötigen, beobachten. Die genannten Aspekte im vierten Teil hören wir dann aufmerksam und gehen auf die Bitte ein, was ihre Lebenssituation verbessern könnte. Während wir die Konzentration auf diese vier Komponenten legen und anderen dabei hilfreich zur Seite stehen, das selbe zu machen, entwickelt sich dabei ein Kommunikationsaustausch, welcher eine Hin- und Herbewegung verursacht. Was fühle, benötige, empfinde, beobachte und nehme ich wahr. Um was bitte ich, um mein Leben mehr zu verschönern und zu bereichern? Was fühlst, benötigst, empfindest, beobachtest und nimmst du wahr? Worum bittest du, um dein Leben wertvoller zu machen und zu bereichern? (vgl. Rosenberg 2010, S. 25f)

- **Das aktive Zuhören**

Ein bestimmtes Gesprächsverhalten charakterisiert das aktive Zuhören, welches aus einer orientierten inneren Grundeinstellung gegenüber dem Gesprächspartner basiert. Beschrieben werden hier drei Grundbedingungen.

- *Positive Wertschätzung und Ansehen, Akzeptanz, Respekt, Achtung*

Der Zuhörer berücksichtigt und achtet auf das Empfinden und die Gefühlsbewegung des Gesprächspartners. Dieser bringt gewissen Respekt, Akzeptanz und Wertschätzung auf. Eine uneingeschränkte Annahme, Behauptung des Gegenübers hat jedoch bei weitem nicht die Bedeutung, mit allen seinen Handlungen, Vorstellungen, Einstellungen einverstanden zu sein. Das Spüren seiner Vielfältigkeit, und die Achtsamkeit vor menschlichen Leben sind hier gemeint. Dies spiegelt sich auch in der individuellen Erscheinung des Daseins des Gesprächspartners wieder.

- *Echtheit, Glaubwürdigkeit*

Der Inhalt besteht darin, dass der Gesprächspartner die Gefühle annimmt und auch über sich ergehen lassen kann (zum Beispiel die Angst vor dem Tod). Diese sollten jedoch nicht banalisiert oder weggewischt werden (zum Beispiel „sei nicht so traurig“, oder „es ist doch nicht so schlimm“).

Der Zuhörer ist bereit und hört aufmerksam zu, welche Mitteilung ihm sein Gesprächspartner darlegen möchte. Die Ehrlichkeit und Offenheit des Zuhörers wird ebenso darin bestätigt. Darauffolgend ist das Bewusstwerden eigener Anregungen und Impulse, welche er authentisch in der Kommunikation ausdrücken kann.

○ *Empathie/Einführendes Verständnis/Einfühlungsvermögen*

Der Zuhörer versucht sich mit den Gefühlen des Gesprächspartners zu identifizieren, diese auch im Zusammenhang zu begreifen und teilt dem Gegenüber dies mit („Einige Schritte in den Schuhen des Gesprächspartners mitgehen.“ oder „Die Welt durch seine Augen sehen“).

● *Hilfreiche Empfehlungen beim Anwenden bzw. Umsetzen des aktiven Zuhörens*

- ✓ paraverbale, nonverbale Unterstützung (zugewandte Körperhaltung, Kopfnicken, Blickkontakt, ...)
- ✓ der Gesprächspartner sollte direkt angesprochen werden
- ✓ prägnante, kurze gefasste Antworten sind wünschenswert
- ✓ dem Gesprächspartner genügend Zeit zum Sprechen und Austausch ermöglichen
- ✓ Präzises und gezieltes Nachfragen, wenn etwas nicht verstanden worden ist
- ✓ die innere gefühlsmäßige Befindlichkeit des Gesprächspartners sollte Ansprache finden (an Ich-Botschaften denken)
- ✓ Verbalisieren, Reflektieren, Wiedergeben, Spiegeln
- ✓ die Antworten neutral und wertfrei betrachten
- ✓ kaum Fremdwörter anwenden, besser sich auf die gleiche Ebene des Sprachstils und Wortschatz vom Gesprächspartner begeben
- ✓ Verwenden von konkreter statt unwirklicher, abstrakter Sprache (das bedeutet je abstrakter eine Auffassung oder ein Begriff und je umfangreicher der individuelle Rahmen der Auslegung ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit von der Entstehung von Missverständnissen und Annahmen, zum Beispiel versteht unter dem Begriff „Glück“ jeder etwas anderes)
- ✓ während der Unterhaltung, Klarstellen der gemeinsamen Interaktion, wenn dies für den einen oder anderen Gesprächspartner diskussionsunwürdig, inakzeptabel oder nicht mehr aussichtsreich und zielführend geworden ist (vgl. Rockenbauch/Decker/Stöbel-Richter 2006, S. 138f)

- **Spiegeln beim aktiven Zuhören**

Es gibt verschiedene, diverse Möglichkeiten, das Spiegeln zu praktizieren. Durch diese Methode kann der Spiegelnde gleich feststellen, ob er selbst seinen Gesprächspartner korrekt und richtig verstanden hat. Die Vermittlung von der Befindlichkeit und Gefühl des Gespiegelten wird begriffen und durchschaut. Durch das Spiegeln bietet sich auch die Gelegenheit zum Beispiel der Kollegin/des Kollegen vermehrt Klarheit über ihre/seine Wünsche, Einstellungen, Handlungen, Affekte, Emotionen, Gefühlsbewegungen zu erhalten. Wertmaßstäbe, Bewertungen, Wünsche, Ziele können gespiegelt werden. Diese formen und prägen das Denken, Fühlen, Wahrnehmen, Verhalten eines Menschen. Sie melden sich nicht in ausgeglichenem Ausmaß, sondern sind sehr vielfältig und vielschichtig, teilweise unbewusst und verborgen. Diese können sowohl positiven als auch negativen Einstellungen entsprechen.

Die Aufgliederung in drei Stufen können beim aktiven Zuhören bzw. Spiegeln folgendermaßen erfüllt werden:

- *Paraphrasieren*: Das Zusammenfassen vom entscheidenden und wesentlichen einer Aussage, oder Wiedergeben mit eigenen Worten („Sie sagten, dass...“, „Sie sind der Meinung, dass...“).
- *Verbalisieren*: Das gefühlsmäßige und emotionale Befinden des Gesprächspartners zur Ansprache bringen. Blamieren und Bloßstellen haben hier keinen Platz. Für den anderen soll die Möglichkeit geboten werden, sich dazu mitteilen zu können („Sie machen einen ängstlichen Eindruck auf mich, liege ich damit richtig?“, „Mein Anliegen überrascht Sie, stimmt das?“).
- *Weiterentwickeln*: Hier geht es darum, die Gedankengänge des Gesprächspartners weiterzuentwickeln. Das was hinter dem Gesprochenen des Gegenübers steht, spiegeln und beleuchten. (vgl. Rockenbauch/Decker/Stöbel-Richter 2006, S. 139f)

- **Warum aktiv zuhören? Wofür könnte dies einen Nutzen bringen?**

Aktiv Zuhören ist eine Vorstufe zum Helfen. Dies soll eine Klarheit bringen, was denn überhaupt das Anliegen des Gesprächspartners ist. Danach kann angepasst eingeschritten und interveniert werden.

Wenn sich jemand verstanden und ernst genommen fühlt, findet Aufbau von Vertrauen statt. Er muss keine Angst haben seine Betrachtungsweise und Anschauung zu verlieren.

Die Unterstützung der Gedanken und Überlegungen vom Gesprächspartner ist sinnvoll.

Die Überzeugung sollte vorhanden sein, dass der Partner selbst ein Experte auf dem Gebiet ist, sowie auch selbst.

Das bedeutet, nur wenn beide Partner auf der gleichen Ebene stehen, kann es zu einer nachhaltigen Lösung und dauerhaften Umsetzung kommen. Eine zielführende Wechselbeziehung kann durch Vertrauen, Ehrlichkeit und mehr Klarheit verbessert umgesetzt werden. Dadurch ergibt sich eine größere Zufriedenheit und Genugtuung beider Partner.

Der eigene Ablauf des stufenweisen Verstehens, ist dem anderen hilfreich, sich selbst zu verstehen. Er versucht sich zu „erklären“.

Durch vermehrtes Augenmerk an die zu verfolgenden Zielen wird auch Zeit gespart. Es folgt die Vermeidung von diversen Missverständnissen und Fehlannahmen (zum Beispiel scheinbare Selbstverständlichkeiten, Grundannahmen oder Grundvoraussetzungen unterschiedlicher Art).

Neue Information werden gewonnen, ohne dass direktes Fragen oder Nachfragen notwendig ist. Das Gespräch scheint völlig wie von selbst vor sich zu gehen.

Ratsam ist auch eine zusammenfassende Darstellung von Selbstgesprächen oder Vereinbarungen welche getroffen worden sind. Im Grunde sind die Informationen auf das Entscheidende zu reduzieren. (vgl. Rockenbauch/Decker/Stöbel-Richter 2006, S. 141f)

- **Mögliche Fehler des aktiven Zuhörens**

- das Nicht reagieren von Anmerkungen und Mitteilungen (verbal und nonverbal) des Gesprächspartners.
- Verständnis und Auffassungsgabe vortäuschen. Zum Beispiel „Ich habe sie verstanden, aber ...“).
- die Wiedergabe der Interessen, Betrachtungsweisen oder des Gesagten verdrehen.
- das Ausfragen durch Fangfragen, bei denen die Absicht des Fragenden nicht berücksichtigt wird. Die Folge ist die Manipulation des Gesprächspartners. Beide befinden sich nicht auf derselben Ebene.
- das unbedeutende Hinstellen von gut gemeinten Formulierungen wie zum Beispiel „Ist doch alles halb so wild“ können zum Ausdruck bringen, dass der Zuhörer nicht zur Kenntnis genommen hat, welche eigene Wichtigkeit von der Thematik dem Gesprächspartner von Bedeutung ist.
- eine nicht respektvolle, wenig achtungsvolle Haltungsweise gegenüber dem Gesprächspartner zeichnet sich dadurch ab, dass der Ansprechpartner in der Unterhaltung ohne jegliche Information bzw. Mitteilung einfach ausgetauscht wird.
- an die erste Stelle die persönlichen Vorlieben und Wichtigkeiten positionieren, ohne Rücksicht auf die Betrachtungsweisen des Gesprächspartners zu nehmen. (vgl. Rockenbauch/Decker/Stöbel-Richter 2006, S. 142)

5 CHARAKTERTYPEN

Die Charaktertypen können verschieden stark ausgeprägt sein. Sie werden als Grundeigenschaften eines Menschen bezeichnet. Die Unterteilung in vier verschiedene Grundtypen findet heute noch seine Anwendung.

5.1 Melancholiker

Der Melancholiker hat eher die Anfälligkeit zur Traurigkeit. Das Grundvertrauen zu seinen Mitmenschen und seiner Umwelt ist ein Hindernis. Zweifel und Misstrauen sind hier vordergründig anzutreffen. Auf der anderen Seite wird der Melancholiker als eine sehr zuverlässige und gewissenhafte Person beschrieben mit einem großen Maß an Selbstdisziplin.

5.2 Choleriker

Der Choleriker besitzt einen niedrigen Grenzwert von Erregung. Er reagiert schnell aufbrausend. Ein weiteres Merkmal ist auch seine Unausgeglichenheit. Andererseits ist die Willensstärke vom Choleriker auch stark ausgeprägt. Die Zielsetzungen werden kompromisslos verfolgt und Furcht oder Angstgefühle finden kaum Raum. Abgeleitet wird die Bezeichnung des Cholerikers vom altgriechischen Wort „Xolae“. Die Bedeutung kommt von der Galle. Dies macht schon ersichtlich, dass diesen Menschen gleich einmal „die Galle überläuft“. Das heißt, Wutanfälle und Aufgebrachtheit treten auf.

5.3 Sanguiniker

Der Sanguiniker gilt als Mensch mit freudiger und heiterer Gemütsart. Er ist lebhaft in seinem Dasein und tätigt oftmals Dinge, welche seine Mitmenschen als leichtfertig betrachten. Skrupel ist dem Sanguiniker fremd, er flüchtet und ist sehr wechselhaft in seinem Handeln und Denken. Er findet seine Zuordnung im extrovertierten Charakter. Andererseits gilt der Sanguiniker als eine sehr unterhaltsame, einfallsreiche und phantasievolle Person. Er überdenkt seine Anschauungen immer als ein halb volles und nicht als halb leeres Glas.

5.4 Phlegmatiker

Als vierter Grundtyp wird der Phlegmatiker beschrieben. Er strahlt Ruhe bis Schwerfälligkeit aus und ist in seinem Wirken und Handeln sehr umsichtig und überlegt. Ein Merkmal ist seine Introvertiertheit. Seine Mitmenschen unterstellen ihm oft Trägheit und Gleichgültigkeit. Zu seinen positiven Eigenschaften zählen gewaltfreier Umgang und Zuverlässigkeit. Der Sinn für Ordnung nimmt einen großen Stellenwert ein. (vgl. <http://www.fernstudium-psychologie.eu/charaktertypen-und-typologien> 18.11.2014, 19:31 Uhr)

6 KONFLIKTPOTENZIALE

Friedemann Schulz von Thun, gebürtig von Hamburg, gilt als der Erfinder des Nachrichtenquadrates. Die Darstellung wesentlicher, bedeutsamer Aspekte soll mit dem Quadrat der Nachricht veranschaulicht, visualisiert und merkbar gemacht werden.

Welche Aspekte beinhaltet das Nachrichtenquadrat? Jede Mitteilung enthält vier Anschauungsweisen: den Sachaspekt, den Beziehungsaspekt, die Selbstoffenbarung und den Appell. (vgl. Rockenbach/Decker/Stöbel-Richter 2006, S. 107)

Gleichzeitig sind mehrere unterschiedliche Botschaften und Informationen in ein und derselben Nachricht vorhanden. Wir nehmen die unterschiedlichen Anteile wahr, wenn wir miteinander in Kontakt treten und kommunizieren. Diese Wahrnehmung wird mehrfach unbewusst erlebt. (vgl. Breuch 2008, S. 462)

Um dies besser zu verdeutlichen, möchte ich dies anhand eines alltäglichen Beispiels in der Dialyse anführen.

Die Pflegeperson (Sender) sagt zu Behandlungsbeginn zum Patienten: „Sie haben aber heute wieder viel an Gewicht mitgebracht.“

6.1 Die vier Seiten einer Nachricht

- **Der Sachinhalt**

Der Inhalt dieser Nachricht ist zunächst eine klare Sachinformation. Der Patient hat eine größere Menge an Gewicht zur Dialyse mitgebracht.

Wir wenden uns den weiteren Botschaften zu, denn dieses ist nämlich nur ein Teil der Nachricht.

- **Die Selbstoffenbarung**

Was der Sender von sich selbst preisgibt, zeigt der Selbstoffenbarungsanteil an. Mit dem oben genannten Beispiel offenbaren sich Ängste und Sorgen der Pflegeperson gegenüber dem Patienten. Der Patient hat soviel an Gewicht zugenommen. Die Pflegeperson ist mit eventuell auftretenden Komplikationen während der Dialysebehandlung konfrontiert.

- **Der Beziehungsaspekt**

Der Beziehungsaspekt beleuchtet die Beziehung vom Sender zum Empfänger und was er von ihm hält. Dieser Gesichtspunkt äußert sich im Tonfall, in der Formulierung, in der Gestik oder anderen nicht-sprachlichen Begleitsignalen. In diesem anschaulichen Beispiel hat die Pflegeperson die Position eingenommen, die Gewichtszunahme vom Patienten zu beurteilen. Sie ist die betreuende und zuständige Pflegekraft und macht den Patienten auf die zu hohe Gewichtszunahme aufmerksam.

- **Der Appellaspekt**

Fast jede Aussage oder Stellungnahme wird nicht nur so beiläufig ausgesprochen. Nahezu alle Botschaften und Mitteilungen haben die Aufgabe, den Empfänger zu beeinflussen. Auch die Veränderung von seinem Verhalten in eine bestimmte Richtung wird angestrebt. In diesem Beispiel möchte die Pflegeperson bewirken, dass der Patient über sein Trinkverhalten nachdenkt und zur nächsten Dialysebehandlung weniger Körpergewicht mitbringt. Diese Botschaften sind Bestandteile einer Nachricht und werden in unterschiedlichster Weise wahrgenommen. Jedoch keiner dieser Botschaften wird in der Tat ausgesprochen. Die Kommunikation beinhaltet somit auch das Empfangen von Nachrichten und nicht nur das Senden. Man spricht hierbei von den „vier Ohren des Empfängers“. Sie gleichen den vier Aspekten Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell. Mit welchem Ohr der Empfänger die Reaktion zeigt, entscheidet dieser selbst. Er hat die freie Auswahl. Diese Gegebenheit macht die Kommunikation sehr kompliziert. Viele Möglichkeiten von Störungen innerhalb der Kommunikation sind dann oft die Folge. Die Störungen treten auf, wenn der Empfänger den Bezug auf einen Aspekt nimmt und der Sender dieser überhaupt keinerlei Bedeutung schenkt.

Noch einmal zurück zum oben angeführten Beispiel. Der Patient könnte die Aussage der Pflegeperson ganz unterschiedlich auffassen und interpretieren.

- **Sachinhalt:** Das hohe Körpergewicht bedeutet eventuell Komplikationen während der Dialysebehandlung oder eine verlängerte Dialysezeit.
- **Selbstoffenbarung:** Die betreuende Pflegeperson ist um das Wohlbefinden des Patienten besorgt.

- **Beziehung:** Die Pflegeperson weist den Patienten zurecht, sie hat das Sagen.
- **Appell:** Der Patient darf nicht mehr soviel trinken, damit es zu keinen Problemen während der Dialysebehandlung kommt. (vgl. Breuch 2008, S. 462)

Wir gehen von der Annahme aus, dass die Pflegekraft dem Patienten dazu anregen wollte, bis zur nächsten Dialyse nicht mehr soviel an Gewicht zuzunehmen – also auf sein Trinkverhalten zu achten (Appellbotschaft). Der Patient hört jedoch nur die Zurechtweisung von der Pflegekraft. So resultiert folgende Verhaltensweise: Der Patient reagiert mürrisch und ungehalten (Beziehungsohr).

An diesem Beispiel wird nun deutlich, dass der Sender (Pflegeperson) keinerlei Einfluss darauf hat, mit welchem Ohr der Empfänger (Patient) die Botschaft aufnimmt. Die Botschaft welche empfangen wird, ist immer ein Machwerk/Erzeugnis des Empfängers. Als Sender haben wir kein genaues Wissen darüber, was der Empfänger aus unserer Nachricht macht. Im Beispiel ist die Beziehung zwischen der Pflegekraft und dem Patienten von Bedeutung. Es charakterisiert eine gewisse „Machtposition“ der Pflegeperson gegenüber dem Patienten. Aufgrund der Tatsache, dass die Pflegekraft ein hohes Wissen und fachliche Kompetenz besitzt, kann sie sich auch erlauben, dass sie dem Patienten sein Fehlverhalten aufzeigt. (vgl. Breuch 2008, S. 463)

7 TEAMROLLEN

7.1 Der Teamrollenansatz von Belbin

Innerhalb eines Teams erfüllen Teammitglieder eine ganze Reihe unterschiedlicher Rollenbilder. Belbin (1993) verfolgt die Annahme, dass sich Teammitglieder nicht ausschließlich ihrer Vorlieben und ihrer Persönlichkeit in unterschiedliche Rollen einfügen. Diese unterschiedlichen Rollen stellen eine enorme Notwendigkeit und Wichtigkeit dar, um für eine erfolgreiche Teamarbeit zu sorgen.

Belbin hat neun Rollen beschrieben und beleuchtet. Seine Studien hat er an über 200 Teams durchgeführt. Eine dieser Rollen ist an fast allen Menschen zu beobachten. Ihr Handeln, Denken, Empfinden, Wahrnehmen und Fühlen besteht jedoch mehrheitlich aus einer Mischung unterschiedlicher Rollen. (vgl. Van Dick/West 2005, S. 26)

- **Der Koordinator**

Zu seinen positiven Eigenschaften zählen Akzeptanz im Team und Verpflichtung gegenüber den Teamzielen. Der Koordinator beschreibt sich als vertrauensvoll, dominant, bestimmend, als einen Mitarbeiter-orientierten Leiter. Die Schwäche bezieht sich darauf, dass er nicht unbedingt Ideen liefert.

- **Der Macher**

Zu seinen positiven Eigenschaften zählen Überwindung von Hindernissen. Er orientiert sich nach hohen Leistungen, möchte Ziele unbedingt erreichen und legt sein Augenmerk darauf, dass die anderen Teammitglieder auch nach seinem Sinn handeln.

Der Macher beschreibt sich als einen aufgaben-orientierten Leiter. Seine Schwäche allerdings ist die Neigung zu Aggressionen. Wenn zwei oder drei Macher in einem Team vorhanden sind, kann dies schnell zu Konflikten und Kämpfen führen.

- **Der Erfinder**

Zu seinen positiven Eigenschaften zählen Kreativität, ein hohes Maß an Intelligenz und Denkvermögen. Er verfolgt extrem ungewöhnliche Strategien der Problemlösung und zeichnet sich durch ausgefallene Ideen aus. Seine Schwächen charakterisieren die gelegentliche nicht Berücksichtigung von wichtigen praktischen Aspekten. Auch in Kommunikation und Führung ist der Erfinder schwach ausgeprägt.

- **Der Wegbereiter**

Zu seinen positiven Eigenschaften zählen Umgänglichkeit, Enthusiasmus, sowie die Begeisterung und Unterstützung bei der Ideenverwirklichung. Der Wegbereiter forscht an diversen Möglichkeiten, richtet seinen Blick auf Netzwerke und Verbindungen. Seine Schwächen beziehen sich auf die Minderung des Interesses nach anfänglicher Begeisterung und kaum Existieren von Ideenentwicklung.

- **Der Teamarbeiter**

Zu seinen positiven Eigenschaften zählen Aufrechterhaltung des Teamgefühls, Humor und Diplomatie. Der Teamleiter ist außerdem ein guter Zuhörer und der Umgang mit schwierigen Menschen fällt ihm leicht. Seine Schwächen sind die häufige Unentschiedenheit und Rücksichtnahme anderer.

- **Der Beobachter**

Seine positiven Eigenschaften kennzeichnen eine genau überlegte Beurteilung nach Abschätzung aller Begründungen und Argumente. Der Beobachter steht bei wichtigen Entscheidungen im zentralen Mittelpunkt. Seine Schwächen sind, dass er manchmal eine überkritische und oft langweilige Wirkung zeigt. Die Begeisterung und Inspiration sind ebenso nicht hoch ausgeprägt.

- **Der Umsetzer**

Seine positiven Eigenschaften beschreiben Disziplin, Zuverlässigkeit, praktische Veranlagung und Grundeinstellung. Die Realisierung von Ideen in die Tat und das Übernehmen von Verantwortung gehören für den Umsetzer ebenso zu seinen Grundeigenschaften. Seine Schwächen sind die Inflexibilität, der wenige Einfalls- und Ideenreichtum. Das zaghafte Aufgreifen von Möglichkeiten ist beim Umsetzer auch kaum gereift.

- **Der Perfektionist**

Seine positiven Eigenschaften kennzeichnen das gewissenhafte Bemühen um Fein- und Einzelheiten. Auch die Pünktlichkeit, Ausdauer und die Vollendung der Aufgaben gehören zu seinen Stärken. Seine Schwächen sind manchmal die schlechte Delegation von Dingen und die Überängstlichkeit.

- **Der Spezialist**

Zu seinen positiven Eigenschaften gehören das Besitzen von wichtigem Spezialwissen hohe Einsatzbereitschaft und Engagement. Der Spezialist ist oft in sich gekehrt und Einzelgänger. Seine Schwächen sind das Einsetzen für Dinge nur dann, wenn sich diese in seinem engeren Bereich befinden. Das Interesse anderer kümmert ihn wenig. (vgl. Van Dick/West 2005, S. 27f)

8 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG

Mit dem Verfassen meiner Arbeit, wurde ich in meiner Meinung bestärkt, wie wichtig und effizient Arbeiten im Team sein kann.

Durch die Bearbeitung der Forschungsfrage: *„Durch welche Faktoren kann das Arbeiten im Team die Pflegequalität beeinflussen?“* kann ich feststellen, dass unterschiedliche Kriterien für Teams vorhanden sein müssen. Unter anderem sind auch einige Merkmale eines Teams festgelegt, welche erfüllt werden müssen. Dazu zählen Kommunikation und Interaktion, persönliche Motivation, Aktivitäten, Gefühle, Verhältnis zur Umgebung, Akzeptanz, gemeinsame Ziele, aufgabenspezifische Kräfte.

Besonders in einem Team kann es schnell und häufig zu Konfliktsituationen kommen, wobei hierfür unterschiedliche Gründe vorliegen. Idealerweise wäre das Vorbeugen von Konflikten, sodass die Kontrolle über die Meinungsverschiedenheit nicht verloren geht. Ist diese Kontrolle nicht vorhanden, wird dies auf einer emotionalen und persönlichen Ebene ausgetragen. Um eine Konfliktlösung herbeizuführen, gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen. Wie in Kapitel „Konflikte in Teams“ beschrieben, zum Beispiel das offene Gespräch, Brainstorming und die Methode 6-3-5.

In diesem Zusammenhang wäre es besonders wichtig, die Kommunikation im Team zu erwähnen. Hierfür werden vier Eckpunkte der gewaltfreien Kommunikation benötigt. Dazu zählen die Beobachtung, die Gefühle, die Bedürfnisse und die Bitten. Durch die Anwendung wird ein Kommunikationsaustausch entwickelt und vertieft.

Auch das aktive Zuhören ist maßgebend für einen reibungslosen Ablauf im täglichen Dialysealltag. Ein besonderes Augenmerk wird auch auf das Spiegeln beim aktiven Zuhören gelegt. Durch die Anwendung können gezielte Interaktionen durchgeführt werden.

Bei der Bearbeitung meiner Forschungsfrage bin ich unter anderem auf die verschiedenen Charaktertypen gestoßen, welche als Grundeigenschaften eines Menschen bezeichnet werden. Dadurch fallen mir die unterschiedlichen „Typen“ im Team bewusst mehr auf. Als Konfliktpotenziale werden vier Aspekte benannt, wodurch eine Nachricht unbewusst unterschiedlich wahrgenommen werden kann.

Abschließend zu erwähnen sind noch die verschiedenen Teamrollen, welche das Team beeinflussen.

Um auf die eingehende Forschungsfrage zurückzukehren, kann festgestellt werden, dass diese Punkte welche soeben aufgezählt wurden, die Pflegequalität beeinflussen. Jedoch stellt dies nur ein kleiner Auszug von dieser interessanten und vielfältigen Thematik dar.

9 LITERATURVERZEICHNIS

Breuch, Gerd; (2008): Fachpflege Nephrologie und Dialyse; Urban & Fischer; 4. Auflage; München.

Meier, Rolf; (2008): Erfolgreiche Teamarbeit. 25 Regeln für Teamleiter und Teammitglieder; 2. Auflage; GABAL; Offenbach/Main.

Menche, Nicole; (2011): Pflege von Menschen mit Erkrankungen der Niere und der ableitenden Harnwegen; In: Pflege heute: Lehrbuch für Pflegeberufe: [www.pflegeheute.de; mit dem Plus im Weg; Zugangscode im Buch]; Elsevier/Urban & Fischer; München (S. 1033 - 1076).

Möller, Susanne; (2010): Einfach ein gutes Team - Teambildung und -führung in Gesundheitsberufen; Springer; Berlin/Heidelberg.

Rockenbauch, Katrin/Decker, Oliver/Stöbel-Richter, Yve; (HG): (2006): Kompetent kommunizieren in Klinik und Praxis; Pabst Science; Lengerich.

Van Dick, Rolf/West, Michael; (2005): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung; Hogrefe; Göttingen/Bern/Toronto/Seattle/Oxford/Prag.

Rosenberg, Marshall; (2010): Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens; gestalten Sie Ihr Leben, Ihre Beziehungen und Ihre Welt in Übereinstimmung mit Ihren Werten; 9. Auflage; Junfermannsche; Paderborn.

Schulz Thun, Friedemann von; (2006): Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen; Rowohlt; Reinbeck bei Hamburg.

Zielke-Nadkarni, Andrea/Pernlochner-Kügler, Christine/Schambortski, Heike; (2011): Pflege als Interaktion. In: Pflege heute: Lehrbuch für Pflegeberufe: [www.pflegeheute.de; mit dem Plus im Weg; Zugangscode im Buch] Elsevier/Urban & Fischer; München (S. 146 - 177).

Internetquellen:

<http://trainee-gefluester.de/blog/teamarbeit-vorraussetzungen-erfolgreich/>; (07.11.2014;
18:29 Uhr)

<http://arbeits-abc.de/was-ist-teamfaehigkeit/>; (07.11.2014; 18:30 Uhr)

<http://heise.de/developer/artikel/Was-ist-eigentlich-ein-Team-1135411.html>; (07.11.2014;
18:33 Uhr)

http://www.wissensdialoge.de/potentiale_neulinge_nutzen; (08.11.2014; 18:31 Uhr)

<http://de.wikipedia.org/wiki/pflegequalität>; (08.11.2014; 11:54 Uhr)

<http://www.fernstudium-psychologie.eu/charaktertypen-und-typologien>;(18.11.2014, 19:31
Uhr)

<http://www.vbf.at/qualit06.pdf>; (21.01.2015, 15:32 Uhr)