

Anne Reichmann

Teamarbeit und ihre Störungsquellen, Leitung

Definition Team:

Teamarbeit ist die **kooperative Arbeit von mehreren Fachleuten**, die gemeinsam an einer komplexen Aufgabe arbeiten; sie integrieren unterschiedliches Fachwissen und folgen gemeinsam festgelegten Zielen und Regeln. Zusätzlich sorgen ein Gemeinschaftsgeist sowie ein relativ starker Gruppenzusammenhalt unter den Mitgliedern für ein **teamspezifische Identität**.

Es ist ein formeller beständiger Zusammenschluss einer Gruppe zur Lösung einer gemeinsamen Aufgabe. Als solche sind Teams oft Teil von Organisationen.

Ein Team ist ein zur jeweiligen Umwelt hin **offenes System**, das in der Lage ist, im Austausch mit der Umwelt Informationen aufzunehmen, weiter zu entwickeln und veränderte Handlungsweisen hervorzubringen. Es ist nur dann lebensfähig, wenn es einen ständigen Entwicklungs- und Wachstumsprozess erlaubt und eine aktive Anpassung an sich verändernde (Umwelt)erfordernisse leistet.

Ein Team ist ein **lebendiger Organismus**, der ständig gepflegt und dessen Zusammenspiel der unterschiedlichen Teile beständig ausbalanciert werden muss. Die Klärung der gemeinsamen und der darin eingebetteten unterschiedlichen Aufgaben der Teammitglieder und die Verabredungen über die Art der Kooperation und der Vorgehensweisen muss kontinuierlich erfolgen.

In psychosozialen Arbeitsfeldern muss jedes Team folgende **Funktionen** bewältigen:

- Die gemeinsame, aber rollenverteilte Betreuung von Patienten
- die Verteilung von Ressourcen
- die Erwirtschaftung einer Rendite oder Kostendeckung
- die Vertretung nach außen
- die Organisation von Fortbildung und Qualifikation
- die Entwicklung und Überprüfung von Prozessen des Arbeitsablaufes, der Qualitätssicherung und der Entscheidungsfindung.

Das Bestreben nach einer guten Qualität der therapeutischen Arbeit steht in einem Spannungsverhältnis zu dem ökonomischen Zwang, Rendite zu erwirtschaften oder zu sparen. Der Anstieg von Belastungen durch den ökonomischen Zwang kann die Arbeitsbeziehung zwischen Leitung und Mitarbeitenden angespannter werden lassen, denn Teams in sozialen Einrichtungen gewinnen ihre Identität mehr über ihren Erfolg bei der Klientel als über den wirtschaftlichen Erfolg.

Es gibt in jedem Team aufgrund der Arbeitsaufgabe und des damit verbundenen Risikos spezifische Spannungsfelder:

Das **Spannungsdilemma zwischen Qualität und Wirtschaftlichkeit** ist eine Quelle von Konflikten und Abwehrmechanismen.

Das **Spannungsdilemma zwischen der Beharrungskraft jedes Systems und der Notwendigkeit von Veränderungen** droht, das Gleichgewicht zu stören und ist vom Team in der Balance zu halten. Die Angst, bedrohlichen Erscheinungen ins Auge zu sehen, führt oft zu einer unzureichenden Verarbeitung der Ängste, die aus der Natur der Arbeit selbst entstehen. Diese werden dann durch psychosoziale Abwehrmechanismen wie z. B. Entemotionalisierung, Diffusion von Verantwortlichkeit, aber auch Spaltung und Projektion in Schach gehalten.

Ein Team braucht daher ein Klima des Wohlwollens und des Respektes, in dem die Lust, sich zu entwickeln, unterstützt wird und in dem Ängste erlebt, gehalten und überwunden werden können.

Je unklarer die unterschiedlichen Aufgaben, die Führungs- und Entscheidungsstrukturen sind, desto mehr bekommt das Team den Charakter einer unstrukturierten Gruppe. Aufgrund der Regression, die sich in strukturarmen Gruppen zeigt, eskalieren Spannungen und persönliche Konflikte.

Es kommt immer wieder vor, dass Teammitglieder die gemeinsamen Aufgaben und Ziele aus den Augen verlieren, dass sie Regeln in Frage stellen oder sich nicht mehr an das halten, was einmal verabredet war. Oder sie klammern sich an Bestehendes und leisten Widerstand gegen Veränderungen. Auch dann gibt es die Neigung, das „Arbeitsgruppenniveau“ zu verlassen und in einen „Grundannahmemodus“ zu regredieren (s.u.). In schwierigen Gruppensituationen ist es wichtig, sich auf klare, möglichst schriftlich verabredete Aufgaben, Ziele und Regeln zurück beziehen zu können. Es braucht diesen gemeinsamen Boden, der trägt.

1. Verabredungen

Wenn institutionelle Aufgaben und Regeln nicht klar definiert sind, bilden sie ein Quelle von Missverständnissen und Konflikten. Bei Widersprüchen zwischen dem, was offiziell und was tatsächlich gilt, bilden sich heimliche Verträge, die die Zusammenarbeit sehr behindern können. Das gemeinsame Formulieren von Zielen, Rollen und Vorgehensweisen ist ein Boden, der tragen kann.

Grundsätzlich braucht ein Team einen **Entscheidungsspielraum**, der – innerhalb gegebener institutioneller **Rahmenbedingungen** – ermöglicht, dass ein gemeinsames Thema diskutiert und entschieden werden kann. Es sollte klar sein, dass alle Teammitglieder sich freiwillig entscheiden oder den Bedingungen zustimmen.

Eine Verabredung

- regt alle Beteiligten an, ihren Teil an der Verantwortung zu klären
- verhindert, dass Rollenunterschiede und Grenzen verwischt werden
- ermöglicht, dass unterschiedliche Interessen und Sichtweisen geklärt werden
- deckt unrealistische Vorstellungen und Erwartungen auf und beugt damit Enttäuschungen und Vorwürfen vor
- hilft einen roten Faden und ein Ziel im Auge zu behalten
- dient der Überprüfung des gemeinsam Bewältigten und liefert damit die Grundlage für Anerkennung und das Feiern von Erfolgen.

Die Klärung von Zielen und Aufgaben liefert die Basis für die Festlegung der Rollen im Team und die Verteilung / Delegation der Tätigkeiten. Aus der Verschiedenheit der Beteiligten kann nur dann etwas Fruchtbringendes entstehen, wenn die Zusammenarbeit nicht über Gebühr durch Auseinandersetzungen hinsichtlich der Rollen und Tätigkeitsbereiche oder durch gruppensdynamische Probleme behindert wird.

Bei der Klärung von Zielen und Aufgaben sollten

- Ziel, Zeitrahmen und verfügbare Ressourcen zusammenstimmen.
- Die Fähigkeiten der Teammitglieder sollten zu den Rollen passen und eine sinnvolle Arbeitsteilung ermöglichen.
- In welchen Rollen begegnen sich Teammitglieder in anderen Kontexten, wie gehen sie damit um?
- Welche Rollen sind vorgegeben, welche sind neu zu gestalten?

In einem gut funktionierenden Team wissen alle über die Rollen aller Teammitglieder bescheid.

Es gibt eine transparente Entscheidungskultur und eine Übernahme von Verantwortung durch alle. Undurchsichtige Entscheidungsprozesse sind ein Nährboden für Phantasien und Legendenbildung. Sie führen zu resignierter Gleichgültigkeit oder rebellischem Rückzug (macht doch euren Mist allein!). Für Teamarbeit sind partizipatorische Entscheidungsverfahren ebenso wichtig wie die Verbindlichkeit der getroffenen Vereinbarungen.

2. Aufgaben der Teamleitung

- Darauf achten, dass Teammitglieder für Aufgaben bestimmt werden, für die sie auch geeignet und motiviert sind
- Klare Aufgabe und konkrete Ziele vorzugeben bzw. gemeinsam zu entwickeln
- Unterstützung geben und Qualifizierungen veranlassen
- Die notwendigen Ressourcen vom Auftraggeber einfordern
- Das Team nach außen vertreten
- Die Rahmenbedingungen transparent machen und notwendige Vernetzungen veranlassen
- Eine stimmige Kontrolle und Feed back vereinbaren. Ein bestimmtes Maß an Kontrolle ist wichtig, um harte Faktoren (Qualität, Kosten, Termine) und weiche Faktoren (Zusammenarbeit, Kommunikation und Wir-Gefühl) zu berücksichtigen.
- Informationsmanagement

Das bedeutet, dass Führungspersonen grundsätzlich **4 Aufgaben** aufeinander abzustimmen haben:

1. Orientierung an der **primären Aufgabe**.
Ziele, Profile, Rollen entwickeln, die Realität anerkennen
2. **Primäres Risiko** kennen und benennen (das Risiko kann von außen kommen, z. B. Kirchengaustritte, und von innen, z. B. sind die Leute in Rivalitätskämpfen verstickt und verlieren ihre Aufgabe aus dem Blick
3. **den Blick auf das Ganze** halten und vermitteln
4. Haltende Strukturen setzen, Raum geben für (emotionale) Auseinandersetzung, settings erfinden, in denen sich etwas entwickeln kann (**containment**)

Im Alltag stellt sich die Aufgabe von Leitung wesentlich darin, (innere und äußere) Veränderungen und Störungen so zu bearbeiten, dass das Arbeitsgruppenniveau gehalten oder wieder her gestellt wird, dass die Teammitglieder also konstruktiv und aufgabenbezogen zusammen arbeiten.

Es geht (mit Bion) drum, eine „Grundannahmegruppe“ (jedes Mitglied der Gruppe partizipiert an unbewussten Grundannahmen zur Abwehr von Angst) in eine „Arbeitsgruppe“ zu verwandeln.

(Situationen in Gruppen und Teams:

- viel schnelles Reden
- wenig aufeinander hören
- alle versuchen, ihr Interesse durchzusetzen
- jeder möchte machen, was er will, man fürchtet Kontrolle
- es wird über die anderen geredet anstatt mit ihnen
- es werden Unterstellungen gemacht
- es geht auf die persönliche und die Beziehungsebene
- alle sind gleich, es gibt keine ausgesprochenen Unterschiede, Konsensprinzip
- es wird bewertet und entwertet
- es gibt ein Entweder-Oder
- es ist anstrengend und langweilig zugleich
- es geht um etwas anderes als um das, worüber geredet wird

- es gibt keine klaren Strukturen/Grenzen, keine Kontrolle
- die Leitung fühlt sich relativ hilflos, meint es gut, wird aber als mächtig phantasiert und als solche bekämpft
- es gibt Kränkungen und Verletzungen, Angst
- die Stärksten setzen sich durch und fühlen sich dennoch als die Zukurzgekommenen
- Verwilderung
- Kampf oder Flucht
- Starke Abhängigkeit(en)

Ein Bild einer anderen Kultur, die nur durch gute Leitung zu erreichen ist:

- es gibt eine gemeinsame Aufgabe, die allen klar ist, und abgestimmte Ziele
- jeder kennt seinen Teil an der Aufgabe und seine Position im Ganzen
- es gibt klare Strukturen
- es gibt ausgesprochene und vereinbarte Normen des Umgangs miteinander
- es gibt klare Regeln der Kooperation
- es gibt Informationssysteme, dass alle wissen, was sie wissen müssen
- es ist klar, wer was entscheidet und wer nicht
- es ist deutlich, was nicht geleistet werden kann und soll
- es gibt eine Fürsorge für die Mitarbeitenden
- es ist klar, wie man Einfluß nehmen kann
- alle Rollen sind beschrieben, also begrenzt und allen bekannt
- Veränderungen werden in Form von Übergängen transparent eingeführt
- es gibt klare Erwartungen und Verbindlichkeiten
- Strukturen tragen und entlasten
- sie sind von Nutzen für die Aufgaben
- es ermöglichen, sich in der Komplexität zurechtzufinden
- sie regeln Abläufe und ermöglichen Kontrolle
- das Leitungsverständnis ist allen klar und passt zu Aufgabe und Geschichte)

3. Drei Grundfähigkeiten für Leitung

Faith: Die Fähigkeit, in Unsicherheiten, Ängsten und Zweifeln zu sein ohne irritierendes vor-schnelles Greifen nach Sicherheiten, Vertrauen in das Gelingen haben, eine Vision vor Augen haben.

Containment: Spannungen, Ängste und Affekte im Prozess des ständigen Wandels brauchen Zeiten und Orte, wo sie ausgesprochen, aufgenommen, ausgetauscht und vielleicht verstanden und verwandelt werden können.

Connecting: Die Art und Weise, Kontakte aufzunehmen und Beziehungen sowie Verbindlichkeiten zwischen Mitarbeitenden und Bezugsgruppen zu pflegen, entscheidet darüber, ob große Verunsicherungen gehalten werden können oder ausagiert werden müssen.

4. Feed- back als Instrument zur Entwicklung einer Teamkultur

Wenn ich einer anderen Person Feed-back gebe, erkläre ich ihr, wie ihr Verhalten von mir wahrgenommen, verstanden und erlebt wird. Feed back als Metakommunikation im Team ist ein wesentliches Element, um die Arbeitsfähigkeit und Arbeitsgruppenmentalität eines Teams zu entwickeln.

Ein regelmäßiger Rückblick am Ende einer Teambesprechung auf die Art und Weise, wie zusammengearbeitet wurde, macht deutlich, dass es nicht nur die zu bearbeitende gemeinsame inhaltliche Aufgabe gibt; das Team hat auch die Aufgabe, eine gute Kultur der Zusammenarbeit zu entwickeln. Manchmal genügt schon eine Beschreibung dessen, was sich im Team zeigt, um eine selbstreflexive Position ins Spiel zu bringen.

Feed back sorgt dafür,

- dass Konflikte früher erkannt oder angesprochen werden – nicht angesprochene Konflikte und gestauter Ärger münden in unangemessene Reaktionen
- dass die Arbeit und die Zusammenarbeit gewürdigt und anerkannt werden – Teammitglieder mauern oder entwerten, wenn sie sich nicht genügend anerkannt fühlen
- dass Kritik geübt werden kann und nicht unterschwellig stört
- dass Beziehungen zwischen Personen aufgabenbezogen geklärt werden können und unterstützt ein besseres gegenseitiges Verstehen
- dass Verhaltensweisen korrigiert werden können, die der Arbeitsaufgabe oder der Kultur der Zusammenarbeit zuwiderlaufen
- dass störendes Verhalten rechtzeitig konfrontiert werden kann
- dass sich eine gemeinsame Verantwortlichkeit für die Art der Zusammenarbeit herausbildet und man diesbezüglich voneinander lernt.

Regeln für wirksames Feed back (siehe Kritikgespräche)

- Ich rede von mir: Meine Wahrnehmung des beobachteten Verhaltens und die Konsequenzen, die dieses aus meiner Sicht hat
- Ich beziehe mich auf konkrete Einzelheiten
- Ich spreche klar und ohne unterschwellige Botschaften
- Ich benenne eigene emotionale Reaktionen
- Ich gebe das Feed back sehr zeitnah
- Ich vermeide moralische Bewertungen
- Ich biete Information an
- Ich bin ehrlich
- Ich gestehe zu, dass ich mich irren kann
- Ich höre zu
- Ich formuliere einen Veränderungswunsch
- Ich Sorge dafür, dass es zu einer Verabredung für die Zukunft kommt und kontrolliere dies