MITARBEITERFÜHRUNG

DAS TEAM *fest im Blick*

Wohnbereichsleitungen sollten eine klare Führungsrolle einnehmen. Das bedeutet auch, Konflikten im Team aktiv entgegenzutreten und verbindliche Teamregeln aufzustellen.

TEXT: DR. MERCEDES STILLER & FRANK VON PABLOCKI

Foto: Werner Krüper

Eine Wohnbereichsleitung übernimmt zahlreiche Aufgaben wie Dienstplanung, Überwachung der Pflegedokumentation, Sicherung der Qualität. Zu einer guten Leitungsperson gehört aber auch, die ihr anvertrauten Mitarbeiter zu führen. Es gibt in diesem Zusammenhang jedoch eine „alte“ Regel: Nur der Mensch, der sich führen lassen will, kann auch geführt werden. Alle anderen Überlegungen, die auf der Basis von Druck und Herrschaft beruhen, sind aus der Arbeitswelt verbannt worden.

Es ist auch sinnlos, sich den Mitarbeiter über „gewaltvolle“ Machtmethoden gefügig machen zu wollen. Drei Straßen weiter gibt es den nächsten Arbeitgeber, der seine Belegschaft vielleicht deutlich humaner behandelt. Es braucht also andere Methoden der Führung, die auf Einbindung und Beziehung setzen, damit sich der Einzelne in der Gruppe wahrgenommen fühlt. Das bedeutet, dass sich die Wohnbereichsleitung einige Gedanken zum Thema „Gruppe“ machen muss.

Tipp 1 – Analysieren Sie Ihre Teamkollegen

Sich in Ruhe hinzusetzen und die eigene Arbeitsgruppe zu analysieren, ist für viele Wohnbereichsleitungen eine eher unangenehme Übung. Dennoch sollte Sie sich als Leitungskraft wie ein Trainer einer Sportmannschaft verhalten. Welcher Mitarbeiter steht wo auf dem Spielfeld? Wer zeigt welches Verhalten (Leistung)? Wie und wo kann ich den Mitarbeiter am besten einsetzen? Es geht hierbei nicht um eine tiefenpsychologische Analyse der einzelnen Persönlichkeiten. Vielmehr sollten Sie Ihren gesunden Menschenverstand einsetzen und sich folgende Fragen beantworten:

- Welche Anerkennung findet der Mitarbeiter in der Gruppe? Welche Position nimmt er dort ein?
- Welches Verhalten zeigt der Mitarbeiter? Ist sein Verhalten durch die anderen Gruppenmitglieder anerkannt? Wie ist das Sozialverhalten der einzelnen Mitarbeiter?
- Was trägt der Mitarbeiter zur Integration neuer Kollegen oder bei der Lösung von Konflikten bei? Diese beiden Aspekte werden hier bewusst miteinander verbunden. Denn die Integration von neuen Mitarbeitern geht oft mit viel Anspannung aufseiten der „alten Mitarbeiter“ einher.

Zeichnen Sie sich Ihre Ergebnisse auf. Durch die Visualisierung werden häufig Teamkonstellationen sichtbar, die die Ursache für Konflikte sind. Die Tabelle auf der nächsten Seite zeigt auf, welche weiterführenden Modelle die Wohnbereichsleitung in diesem Zusammenhang nutzen kann.

Tipp 2 – Grenzen Sie sich von den anderen Mitarbeitern ab

Als Wohnbereichsleitung bekleiden Sie eine Sonderstellung gegenüber allen anderen Teammitgliedern des Wohnbereichs. Sie stehen sinnbildlich gesprochen „oben“ und „über den Dingen“. Das bedeutet, dass Sie „alleine“ dastehen – vor allem dann, wenn es zu Schwierigkeiten oder Unannehmlichkeiten auf dem Wohnbereich kommt. Denn eines zeigt sich immer wieder: Erfolge werden gerne von allen Mitarbeitern einer Arbeitsgruppe in Anspruch genommen. Probleme werden meist auf die Verantwortlichen „abgewälzt“. Und genau in diesen Momenten muss sich die Wohnbereichsleitung ihrer „einsamen“ Position bewusst werden.

Eine Frage, die immer wieder von neuen Wohnbereichsleitungen diskutiert wird, sind private Treffen mit den Mitarbeitern. Soll die Wohnbereichsleitung bei diesen Treffen dabei sein? Es zeigt sich, dass diese Frage in der Regel mit einem einfachen „Nein“ zu beantworten ist. Das gilt auch, wenn die Wohnbereichsleitung aus den „eigenen Reihen“ aufgestiegen ist und es früher eine Selbstverständlichkeit war, zu solchen Treffen zu gehen. Denn: Wie verarbeitet eine Führungskraft am nächsten Arbeitstag eine Information, die ihr in einer „Bierlaune“ anvertraut wurde? Zum »»

»» Beispiel, dass ein Mitarbeiter bei der Stundenabrechnung im Spätdienst betrügt und früher als geplant den Wohnbereich verlässt? Oder dass ein Mitarbeiter dauerhaft schlecht über bestimmte Kollegen spricht? Um für alle Akteure berechenbar zu sein und zu bleiben, müssten Sie eventuelle Konsequenzen einleiten, obwohl Sie nicht über offizielle Wege an die Informationen gelangt sind.

Eine klare Abgrenzung gegenüber den Mitarbeitern bedeutet jedoch nicht, wirklich „alleine" zu sein. Die Wohnbereichsleitung nimmt an Besprechungen teil, arbeitet mit den Kollegen zusammen und ist auch bei offiziellen Feiern anwesend. Im Idealfall spüren alle eine Verbundenheit, die jedoch mit offensichtlichen Grenzen verbunden ist. Besonders dann, wenn die Wohnbereichsleitung mit Informationen versorgt wurde, die nicht für die Allgemeinheit bestimmt sind. Abgrenzung heißt in diesem Fall auch, eine besondere Form der Verschwiegenheit zu beherrschen.

Tipp 3 – Treten Sie Konflikten im Team aktiv entgegen

Diese Aussagen kennen alle: „Der Kollege arbeitet zu langsam. Deshalb werden wir nicht fertig." Oder: „Der Kollege kann keine Tagesablaufpläne schreiben und deshalb müssen wir dies übernehmen." Auch wenn die Kritik berechtigt ist, ist dieses noch lange kein Grund dafür, einen Mitarbeiter als Sündenbock für alle möglichen Schwierigkeiten zu identifizieren. Vielmehr liegt es in der Verantwortung der Wohnbereichsleitung, auch dem schwächsten Mitglied der Arbeitsgruppe Schutz vor Verleumdungen und Anfeindungen zu gewährleisten. Das bedeutet, dass die Wohnbereichsleitung jeder Form von Konflikten aktiv entgegentreten sollte.

Aktivität bedeutet jedoch auch nicht, immer alles allein erledigen zu wollen. Mit Aktivität ist vielmehr der fördernde und fordernde Aspekt der Führung gemeint. Sie unterstützen die Kollegen, wenn Hilfe notwendig ist, und Sie zeigen auf, wie Sie sich ein optimales Arbeitsverhalten wünschen, indem Sie es selbst an den Tag legen.

Tipp 4 – Seien Sie für Ihre Mitarbeiter berechenbar

Es darf Ihnen nicht egal sein, in welcher Situation sich ein Mitarbeiter gerade befindet oder welcher Mitarbeiter ein Fehlverhalten aufweist. Sie müssen aber immer in gleicher Art und Weise reagieren und agieren. Die meisten Führungskräfte scheitern, weil sie entweder den Aufgaben, die ihnen übertragen worden sind, nicht gerecht werden, oder weil sie Mitarbeiter bei gleichen Sachzusammenhängen unterschiedlich behandeln. Solch ein Verhalten wird Ihnen schnell als Führungsschwäche vorgeworfen – besonders von Mitarbeitern, die sich selbst als Leistungsträger ansehen und das Gefühl haben, ungerecht behandelt zu werden.

Deshalb: Handeln Sie in vergleichbaren Situationen stets in der gleichen Art und Weise. Das ist im Grunde genommen eine reine „Übungssache". Das gilt vor allem dann, wenn Sie einen Mitarbeiter für ein Fehlverhalten kritisieren müssen, vor dem Sie „Angst" haben. Alle Ihre Kollegen haben jedoch eine gleiche Behandlung verdient. Sie sind berechenbar, solange Ihr Führungsverhalten unabhängig von der Person und der Situation ist.

Ein gutes Team braucht klare Regeln

Stellen Sie Regeln für den Umgang miteinander auf. Diese Regeln sollten alle Mitarbeiter Ihres Wohnbereiches betreffen. Eines sollte jedoch deutlich sein: Eine Regel, die heute aufgestellt wird, kann morgen keine Bedeutung mehr haben. Sie sollten sich regelmäßig mit Ihren Kollegen die Zeit

Modelle zur Teamentwicklung

Modell	Grundgedanke
Der Aufbau der Gruppe Die psychodynamische Grundformel von Schindler	Wer steht in der Gruppe wo? Wer ist Alpha, wer gehört wirklich zu Gruppe und wer ist der Sündenbock für alle Fehler, die auf dem Wohnbereich passieren? Dieses Modell bildet eine idealtypische Gruppe ab, die auch den Mitarbeiter mit dem niedrigsten Status akzeptiert. Dieses Modell eignet sich zur Analyse der Positionen innerhalb einer Gruppe.
Die Entwicklung der Gruppe Die vier Phasen nach Tuckmann	Dieses Modell beschreibt die Entwicklung einer Gruppe prozessual mittels vier Phasen: Gruppenbildung, Interessenskonflikte, Definition von Normen und Regeln, Arbeitsphase ohne Beziehungskonflikte. Für die Beurteilung der Arbeitsleistung eines Wohnbereichsteams eignet sich dieses Modell vor allem zur Analyse des derzeitigen Entwicklungsstandes.
Die Beziehungen in der Gruppe Das Beziehungsmodell nach Riemann	Die Gruppenmitglieder werden nach den beiden Polaritäten Nähe- bzw. Distanzverhalten und Beständigkeits- bzw. Abwechslungsdrang eingeschätzt. Aus der Zusammenfassung der Einzelbetrachtungen lässt sich ein Gruppenbild herstellen, dass beziehungsfördernde bzw. beziehungsbehindernde Gruppenkonstellationen aufzeigt.

Quelle: Eigene Darstellung, Dr. Mercedes Stiller & Frank von Pablocki

Die Psychologie hat eine Vielzahl von Modellen und Methoden zur Teamanalyse und Teamentwicklung vorgestellt. Die drei oben dargestellten Modelle stellen lediglich einen kleinen Ausschnitt aus der Gesamtwelt der Führungslehre dar.

Foto: Werner Krüper

Alle Mitarbeiter sollten gemeinsam Teamregeln erstellen und diese regelmäßig hinterfragen.

dafür nehmen, um die Teamregeln zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern, zum Beispiel im Rahmen von Teambesprechungen.

Regel Nr. 1: Wir helfen uns gegenseitig, wenn ein Kollege ein Problem hat. Die Freiwilligkeit ist dabei sehr wichtig, da die Vorschriften und die Arbeitsanweisungen für eine große Personengruppe wie ein Wohnbereichsteam gelten.

Regel Nr. 2: Wir handeln entsprechend den Vorgaben und arbeiten besonders dann zusammen, wenn die Vorgaben in einer Situation nicht „eins zu eins" umsetzbar sind. Die Eigeninitiative eines jeden Mitarbeiters ist ein Zeichen dafür, dass sich der Mitarbeiter dem Wohnbereichsteam gegenüber verpflichtet und mitverantwortlich fühlt.

Regel Nr. 3: Jeder übernimmt für seinen Aufgabenbereich die Durchführungsverantwortung und unterstützt die Kollegen bei ihren Aufgaben. Die wahrgenommene Unterstützung unter den Kollegen wirkt sich positiv auf das Verbundenheitsgefühl (Commitment) aus.

Regel Nr. 4: Jeder ist den anderen Kollegen für ihre jeweilige Arbeitsleistung dankbar. Nur durch die Anstrengung des gesamten Teams können alle ihre Aufgabe bewältigen.

Regel Nr. 5: Wir nehmen uns die Zeit, Unstimmigkeiten im Team zu bearbeiten und scheuen uns nicht davor, Vorgaben, die den Teamerfolg behindern, offen infrage zu stellen. Diese letzte Regel geht auf den Umgang mit Regelverstößen und Konflikten ein. Denn einer der wichtigsten Teamprozesse ist der offene und konstruktive Austausch bei Konflikten.

Die Sichtbarkeit der Teamregeln kann durch einen Aushang im Dienstzimmer gewährleistet werden. Somit haben Sie die Chance, immer direkt auf eine Regelverletzung hinzuweisen. Und im umgekehrten Fall können Ihre Kollegen auch Sie offensiv auf einen eigenen Regelverstoß hinweisen. Denn: Führung besteht im Geben und Nehmen. «

BUCHTIPP

Mercedes Stiller, Frank von Pablocki: Führen in der Altenhilfe – Werkzeugkoffer für die Wohnbereichsleitung.
Vincentz Network, Hannover, 2019

Frank von Pablocki
SP Kommunikation Beratung – Training – Coaching, Tornesch
www.sp- kommunikation.de
pablocki@sp-kommunikation.de

Dr. Mercedes Stiller
SP Kommunikation Beratung – Training – Coaching, Tornesch
www.sp- kommunikation.de
stiller@sp-kommunikation.de