

## Teamarbeit

## 3.5

Erinnern Sie sich noch an die Fußball-WM 2006 in Deutschland? Was für ein Sommer! Welch eine Euphorie! Schwarz-rot-gold überall! Einander unbekannte Menschen sprechen, feiern, freuen sich miteinander! Stimmung, die die Kicker mit ihrer Begeisterung ins Land getragen haben! Begeisterung im Land, die die Spieler auf einer Welle durchs Turnier getragen hat – das deutsche Team schließlich sogar bis zum Sieg im Spiel um den dritten Platz! Sie erinnern sich!

### Teamarbeit = Kundenorientierung

### 3.5.1

Nicht selten hört man von Menschen, die im sozialen Bereich arbeiten, den Satz: „Die Arbeit mit den Patienten / Klienten / Bewohnern / Kunden ... war gar nicht so schwer. Aber die Kollegen, die haben mir den letzten Nerv geraubt.“ Und tatsächlich sind Pflegekräfte ja nie nur mit den zu Pflegenden beschäftigt, sondern immer auch auf die anderen im Team angewiesen, damit Pflege gelingen kann. Dies gilt zum einen für die Ebenen der Handgriffe und sichtbaren Aufgaben: Absprachen, Arbeitsaufteilungen müssen klappen, Pflichten erledigt werden, damit die Arbeit reibungslos laufen kann. Wenn der Frühdienst Aufgaben liegen lässt, muss der Spätdienst doppelt ran. Wird das Lager nicht ordentlich verlassen, müssen die Kollegen umso länger suchen. Der Transfer der

*Herausforderung  
Teamarbeit*

bettlägigen Bewohner in die Badewanne gelingt zu zweit viel leichter. Logisch!

Und neben den äußeren „Handgriffen“, die im Miteinander gelingen oder auch nicht gelingen können, gibt es dann noch die „Chemie“ untereinander. Und auch die sollte stimmen. Da finden sich in einem Team die unterschiedlichsten Charaktere, mit verschiedenen Temperamenten, Lebenshintergründen, Interessen, Fähigkeiten und Fehlern. Kann ich mir im privaten Umfeld meinen Freundes- und Bekanntenkreis selbst wählen, werden berufliche Teams meist ganz unabhängig von persönlichen Passungen gebildet, ein heterogenes Gemisch, das Entwicklungschancen, Herausforderungen, aber auch Stress mit sich bringen kann.

*Professionelle  
Haltung in allen  
Situationen  
bewahren*

Gelingt es einem hinsichtlich der Pflegebedürftigen auch in schwierigen Situationen immer noch ein gutes Wort, Geduld oder Verständnis hervorzubringen, so endet diese „professionelle“ Haltung doch nur allzu oft beim Kollegen. Schließlich ist auch diese ein erwachsener Mensch, wird hier für seine Arbeit (und nicht für seine „Macken“) bezahlt und sollte sich jederzeit unter Kontrolle haben und anpassen können. Gerade in Zeiten großer Arbeitsbelastung oder persönlicher Anspannung endet der Geduldsfaden spätestens hier. Konflikte und schlechte Stimmungen sind vorprogrammiert. Die Arbeit wird über Gebühr anstrengend, man reibt sich auf. Umgekehrt: Fühlt man sich im Team wohl und angenommen, geht einem die Arbeit direkt viel leichter von der Hand.

Die Qualität der Arbeit mit den anvertrauten Menschen ist daher immer auch von der Qualität der Mitarbeiter untereinander abhängig. Dabei gilt die Formel Teamarbeit = Kundenorientierung umso mehr, wenn es sich bei den „Kunden“ um Menschen mit demenziellen Erkrankungen handelt. Schließlich gehört es zum Wesen des Krankheitsbildes, dass trotz aller Funktionsverluste, kognitiver Einbußen und Orientierungseinschränkungen eines bis zum Schluss erhalten bleibt: die Empfindung und das Aufnehmen von Stimmungen und Atmosphäre. Es ist ein vertrautes Phänomen, dass an Tagen großer Arbeitshektik auf der Station auch die sonst eher ruhigen Bewohner zu „wandern“ beginnen, unruhig werden, rufen oder nach Hause wollen. Oder dass sich die Grundpflege, die sonst am Morgen immer ohne Probleme gelingt, an dem Tag besonders hinzieht und schwierig wird, an dem die Pflegekraft unter Zeitdruck steht, auch wenn sie das gar nicht explizit dem Bewohner gegenüber erwähnt hat. Menschen mit demenziellen Erkrankungen nehmen die atmosphärische Qualität der Umgebung ohne jede Einschränkung und ungefiltert auf. Durch den kognitiven Abbau bedingt werden sie von diesen „Stimmungen“ jedoch viel ungeschützter getroffen als Menschen, die die Situation mit rationalem Denken erklären, verarbeiten und angemessen darauf reagieren können. Menschen mit Demenz sind diesem unmittelbar, weil ungeschützt ausgesetzt und können die Eindrücke oft nicht mehr „sinnvoll“ verarbeiten, sich davor schützen oder sich der Situation entziehen. Auch dies gehört zum Wesensmerkmal demenzieller Erkrankungen und ist allen professionell Tätigen ein vertrautes Phänomen.

*Qualität der  
Teams bestimmt  
Qualität der Arbeit*

Daher ist der Einsatz für ein gutes Arbeitsklima, das Eintreten für angemessene Rahmenbedingungen in der Pflege, das Ernstnehmen der Belange im Team eine Arbeit, die immer auch Bestandteil der Arbeit für den „Kunden“ ist. Teamarbeit ist kein Luxus, dem sich Mitarbeiter, Vorgesetzte oder Träger nach Belieben widmen können oder auch nicht. Sie ist vielmehr unverzichtbarer Bestandteil professioneller Arbeit, um Menschen mit Demenz einen würdigen Lebensraum zu bieten. Oder kurz und im modernen Managementjargon gesagt: Teamarbeit = Kundenorientierung.

### 3.5.2

## Störungen im Team

*Störfaktoren im Team sind nicht vorhersehbar*

Teams sind wie Schiffe auf dem Meer: Es gibt ganz unterschiedliche Modelle, vom Einerkanu bis zum Traumschiff. Bei den verschiedenen Typen von einem guten oder schlechten Boot zu reden, wäre dabei nicht sehr hilfreich. Vielmehr orientiert sich eine Beurteilung des Schiffes daran, ob mit der gegebenen Ausstattung, mit diesem Material, auf diesem Meer, zu dieser Jahreszeit, beim gewählten Kurs, mit diesem Kapitän der jeweils angesteuerte Hafen erreicht werden kann. Hier gibt es viele Einflussfaktoren, die vor Antritt und während der Fahrt immer wieder zu prüfen sind. Hinzu kommen dann noch die unvorhergesehenen Ereignisse, Windflauten, Stürme, die man nicht planen, auf die man nur reagieren kann.

Ähnlich ist es auch mit Teams in der Altenpflege. Auch hier gibt es per se keine guten oder schlechten. Vielmehr sind sie dauerhaft den unterschiedlichsten „Witterungseinflüssen“ ausgesetzt und können auf diese als Mannschaft, mit den gegebenen Rahmenbedingungen mehr oder weniger gut reagieren.

Es kann sehr hilfreich sein, wenn sich ein Team immer wieder darüber austauscht, welchen Anforderungen es tagtäglich ausgesetzt ist und welche Aufgaben es gut meistern kann bzw. welche nicht gelingen. Dabei können die unterschiedlichsten Faktoren Einfluss auf die Qualität der Arbeit miteinander haben:

- Kunden: Die Arbeit mit Menschen mit demenziellen Erkrankungen kann eine sehr befriedigende und gleichzeitig kräftezehrende Aufgabe sein. Manchmal sind es auch nur einzelne Bewohner oder Patienten, die einem „besonders viel Energie rauben“. Eine Tätigkeit in diesem Bereich der Pflege verdient in jedem Falle eine hohe Wertschätzung.
- Angehörige: Nicht nur den Menschen mit demenziellen Erkrankungen, sondern auch deren Angehörigen gilt die Aufmerksamkeit der professionell Tätigen. Hier sind Pflegekräfte nicht selten als Trostspender, Konfliktlöser, Aufklärer, Blitzableiter ... unterwegs. Auch dieser wichtige Bereich der Arbeit kann über Gebühr Kräfte rauben oder Störungen verursachen.
- Vorgesetzte / Führungskräfte: Auch Führungskräfte sind „nur“ Menschen, mit Möglichkeiten und Gren-

*Mögliche  
Störungsquellen*

zen im Umgang miteinander. Sie haben nicht nur Bewohner oder Mitarbeiter im Blick, sondern wollen / müssen auch auf die Einhaltung finanzieller, rechtlicher, hygienischer, struktureller ... Vorgaben Rücksicht nehmen.

Welchen Wert misst der Vorgesetzte der Teamarbeit bei? Gibt es Zeiten, in denen sich die Kollegen treffen können? Oder gilt ein Gespräch untereinander gleich als Drücken vor der Arbeit? ...

- Äußere Rahmenbedingungen: Welche Vorgaben macht der Träger? Wie ist der Personalschlüssel? Vergütung? Wie sieht es mit der Ausstattung an Hilfsmitteln aus? Gibt es einen ungestörten Raum für die Übergabe? Wie lang sind die „Laufwege“ (Flure)? Welcher Geräuschpegel herrscht am Arbeitsplatz? Wie sind die Aufgaben und Abläufe organisiert und verteilt? ...
- Eigene persönliche Verfassung: Wie stark ist der einzelne Mitarbeiter belastbar? In welcher Lebenssituation befindet er sich gerade? Welches „Programm“ hat er neben der Arbeit sonst noch zu bewältigen? ...
- Das Team: Wie gut passen die Mitarbeiter zusammen? Stimmt die „Chemie“? Sind Fähigkeiten, Aufgaben, Interessen ausgeglichen verteilt? Gibt es Konkurrenz um einen „Posten“? ...

*Teamgespräche  
verbessern  
die Arbeit*

Hier sind nur einige Beispiele möglicher Störungsquellen zusammengetragen. Pflegearbeit ist immer „Witterungseinflüssen“ ausgesetzt. Das liegt im We-

sen des Arbeitsfeldes. Das Aufdecken dieser Störungen ist daher nicht als Beweis des Versagens zu sehen, sondern ein wichtiger Schritt, um sich angemessen wappnen und darauf reagieren zu können. Das gemeinsame Gespräch über diese Aspekte ist ein erster Schritt zur Verbesserung der Teamarbeit. Und: Jedes Team ist ein „Schiff“ für sich!

Wo liegen Ihre individuellen Stärken und Schwächen? Für welchen Kurs sind Sie gerüstet? Welche Meere können Sie derzeit noch nicht befahren? Was ist Ihr gemeinsames Ziel? Wo wollen Sie hin?

## Teampflege im Alltag

---

### 3.5.3

Viele gut funktionierende Teams in der Altenpflege beweisen, dass es durchaus möglich ist, die verschiedenen Klippen des Alltags und in der Zusammenarbeit zu umschiffen. Dieser Erfolg fällt in der Regel jedoch nicht vom Himmel, sondern ist Ergebnis eines gemeinsamen Bemühens umeinander. Genauso wie die Bewohner der Pflege bedürfen, braucht es auch zwischen den Kollegen untereinander Fürsorge und Aufmerksamkeit. Und dies ist Aufgabe eines jeden Einzelnen im Team. Dabei muss es nicht immer um große, zeitaufwendige oder teure Aktionen gehen. Im Folgenden finden Sie einige Anregungen, wie Sie für sich als Team gut sorgen können:

*auch ein Team  
braucht „Pflege“*

## 3.4.5

- Gibt es feste Zeiten und Orte, an denen sich die Mitarbeiter in Ruhe treffen und austauschen können – und das nicht nur über die Pflegearbeit?
- Gibt es einen „ungestörten“ Raum für die Mitarbeiter?
- Lassen sich die Pausen so organisieren, dass niemand alleine gehen muss?
- Es ist z. B. möglich, die ersten fünf Minuten der Übergabe für die Frage an jeden Einzelnen zu reservieren: „Wie geht es Dir heute?“

*Beispiele für  
Teampflege*

- Blumen im Stationszimmer, Schokolade, ein selbstgebackener Kuchen können Lichtblicke zwischendurch sein.
- Vergessen Sie nicht, Ihre Kollegen zu loben, wenn sie etwas gut gemacht haben.
- Vergessen Sie nicht, sich selbst zu loben, wenn sie mit ihrer Arbeit zufrieden sind.
- Vergessen Sie nicht, auch Ihre Kritik oder Wünsche, Ihren Ärger oder Kummer auszusprechen – und zwar an der Stelle, wo er, beabsichtigt oder nicht, ausgelöst wurde.
- Wenn Sie einen „schlechten“ Tag haben, gereizt oder genervt sind, sagen Sie es Ihren Kollegen bereits zu Dienstbeginn. Vielleicht können Sie etwas nachsichtiger mit Ihnen sein.

- Wenn Sie sich freuen, lassen Sie Ihr Team daran teilhaben.
- Interessieren Sie sich für Ihren Kollegen? Fragen Sie doch einfach mal nach: nach Familie, Vorlieben, Hobbies, Lieblingsessen, dem letzten Kinofilm, dem Traumberuf, welche Musik gerade in seinem Autoradio läuft, was er mit einem Lottogewinn machen würde ...

Den Möglichkeiten der eigenen Teampflege sind keine Grenzen gesetzt. Vielleicht stellen Sie sich auch miteinander einmal die Frage: „Was würde uns am Arbeitsplatz, was würde mir guttun?“

### **Tipps für Führungskräfte**

3.5.3.1

Es gehört zu den zentralen Aufgaben von Führungskräften, nicht nur die Pflegebedürftigen und die damit verbundenen Anforderungen, Zahlen und Verpflichtungen, sondern auch die Pflegekräfte – einzeln und im Team – im Auge zu behalten. Angesichts der hohen Anforderungen, die mit Führungsaufgaben in der Altenarbeit verbunden sind, scheint dies nicht selten ein schwer erreichbares Ziel.

*Führungsarbeit ist entscheidend*

Allerdings kommt es dabei nicht auf ein möglichst fehlerfreies Handeln an. Das ist ein Anspruch, der sich in der Arbeit als Mensch und mit Menschen nicht einlösen lässt. In erster Linie geht es um sichtbare Bemühungen, um Wertschätzung des Teams und um die Anerkennung der jeweiligen Leistungen.

Eine gute Führungsarbeit kann sich nie gegen die Widerstände des Teams entfalten, sondern nur, wenn es gelingt, alle ins selbe Boot zu holen. Die Frage, wo die Einbeziehung des Teams sinnvoll und wo Entscheidungen und Vorgaben durch die Leitung nötig sind, ist dabei immer wieder neu zu stellen und oft nicht leicht zu beantworten.

*Anregungen für Führungskräfte*

Im Folgenden finden Sie eine Sammlung unterschiedlichster Anregungen, wie Sie aus der Leitungsrolle heraus Teamprozesse in positivem Sinne beeinflussen können:

- „Erlauben“ Sie Ihrem Team Zeiten für sich und den Austausch untereinander.
- Nutzen Sie Feste, Anlässe oder jahreszeitliche Angebote, um nicht nur im Arbeiten, sondern auch zum Feiern, Reden und Freuen zusammenzukommen (Weihnachtsfeier, Ausflug, Gratulationen zum Geburtstag, Sommerfest, ...)
- Nutzen Sie die Möglichkeiten regelmäßiger, individueller Mitarbeitergespräche und geben Sie offene Rückmeldungen zu Stärken und Schwächen. Wenn die Mitarbeiter wissen, wo sie stehen, trägt das zur Sicherheit und Arbeitszufriedenheit bei.
- Reflektieren Sie die Stärken und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter. Nutzen Sie diese bereits angemessen? Könnten Aufgaben angesichts dessen umverteilt oder delegiert werden?

- Besondere Aufmerksamkeit in und nach Krisenzeiten: Krankheitsausfälle, Mitarbeiterwechsel, Umstellung von Arbeitsabläufen oder Rahmenbedingungen, ... können Grund für besondere Arbeitsbelastungen der Mitarbeiter sein. Würdigen Sie die Mehrarbeit und das Engagement, das gezeigt wird, und sparen Sie nicht mit Lob oder „Belohnungen“.
- Bei Spannungen zwischen einzelnen Mitarbeitern im Team: Bringen Sie die Betroffenen an einen Tisch. Verhandeln Sie den Konflikt offen. Nehmen Sie dabei zunächst möglichst eine vermittelnde Rolle ein.
- Beziehen Sie bei der Planung von Gruppenaktivitäten, Gestaltung der Räumlichkeiten, ... Ihre Mitarbeiter mit ein.
- Machen Sie klare und verbindliche Vorgaben.
- Eigene Unsicherheiten oder Fehler dürfen Sie auch Ihren Mitarbeitern eingestehen.
- Holen Sie sich selbst Unterstützung – im Team oder von außen. Auch ein „Chef“ muss nicht alles können!

## 3.5.4

**Möglichkeiten der Supervision**

*Supervision kann hilfreich sein*

Zur Stärkung funktionierender Teamstrukturen oder zur Bewältigung kritischer Situationen kann es hilfreich sein, für eine begrenzte Zeit einen Lotsen von außen aufs Team-Schiff zu holen. Professionelle Supervisoren bieten Begleitung bei beruflichen Belastungen und Konflikten an. Die Supervision kann sich auf die Beratung einzelner Personen und Führungskräfte (Einzelsupervision), auf die Unterstützung von Teams (z. B. Teamsupervision für einen Wohnbereich) oder Arbeitsgruppen (Gruppensupervision für alles PSDler eines Trägers) beziehen. Es handelt sich dabei um eine zeitlich begrenzte Unterstützung zur Klärung aktueller Fragestellungen. Das jeweilige Ziel oder Anliegen formuliert der „Auftraggeber“.

*Teamsupervision*

Im Falle der Teamsupervision benennen die Mitarbeiter Themen und Fragen, die ihnen wichtig sind und die sie miteinander klären möchten. Der Supervisor hat „lediglich“ die Rolle eines neutralen Vermittlers. Seine Aufgabe ist es, Prozesse, Störungen, Klippen sichtbar zu machen und dem Team bei der eigenen, individuellen Lösung dieser Fragen zu helfen. Der Erfolg der Supervision ist daher immer auch von der Bereitschaft und den Möglichkeiten des Teams abhängig. Sie ist kein Wundermittel, das man einfach nur konsumieren kann, sondern setzt auf die Bereitschaft jedes Einzelnen sich auf diesen Prozess und aufeinander einzulassen.

Gleichzeitig ist es wichtig, dass Supervisoren und Teams zueinanderpassen. Eine gute Arbeit kann

auch hier nur gelingen, wenn die „Chemie“ passt. Was sollte bei der Wahl eines Supervisors beachtet werden:

- Kennt sich der Supervisor im Bereich der Altenpflege oder in der Arbeit mit Demenzen aus? Wenn ja, wird er die Zusammenhänge und Anliegen des Teams schneller erfassen können als ein Bereichsfremder.
- Nach welcher Methode arbeitet der Supervisor? Hier gibt es unterschiedliche Arbeitsweisen. Fragen Sie nach, wie das jeweilige Arbeitskonzept aussieht und entscheiden Sie, ob es zu Ihnen passen könnte.
- In welchem zeitlichen Rahmen, zu welchem Preis kann der Supervisor zur Verfügung stehen? Wie lange wollen Sie ihn in Anspruch nehmen? Wie lange können Sie sich ihn „leisten“.
- Passt der Mensch „Supervisor“ zu Ihnen und zu Ihrem Team? Es ist üblich, eine Probe- oder Schnupperstunde zu vereinbaren, wo sich beide Seiten kennen lernen können. Am Ende ist es wichtig, ehrlich zu sagen, ob man sich eine Zusammenarbeit miteinander vorstellen kann oder nicht. In dieser Probestunde haben Sie auch die Möglichkeit, Fragen zu Arbeitsweise, Rahmenbedingungen und Ablauf der Supervision zu klären.
- Gute Supervisoren finden Sie durch Empfehlung anderer Kollegen, Flyer oder durchs Internet. Nehmen Sie Kontakt auf und prüfen Sie, ob das Ange-

*Tipps für die Wahl  
des Supervisors*

bot, dass Ihnen der Supervisor machen kann, zu Ihnen passt.

*Gute Teamarbeit  
ist der Schlüssel  
zum Erfolg*

Und wie war das jetzt mit dem WM-Fußball-Sommer? Sicher werden Sie bei einer guten Stimmung im Team keine La-Ola-Wellen der Pflegebedürftigen ernten. Auf jeden Fall aber wird sich eine gelöste Atmosphäre auch auf die Menschen mit demenziellen Erkrankungen übertragen. Und bestimmt wird dieses Erfolgserlebnis auch Sie und Ihr Team anstecken und beflügeln. Viel Erfolg!