

# TAGESPFLEGE

ORGANISIEREN ✨ LEITEN  
ENTWICKELN



## Teamentwicklung aktiv gestalten

Agieren Mitarbeitende effektiv im Team können sie flexibler auf Probleme reagieren und das Zusammengehörigkeitsgefühl erhöht die Mitarbeitermotivation. Voraussetzung dafür ist eine gute Führung.

Die Zusammenarbeit des eigenen Teams zu ergründen und zu stärken ist Aufgabe der Führungskraft. Dabei kann es konkrete Anlässe geben, die das Thema in den Fokus rücken, zum Beispiel die Übernahme oder den Aufbau eines neuen Teams, die Fusion zweier bestehender Teams, die Integration neuer Mitarbeitender, aktuelle Konflikte im Team oder Veränderungen der Ziele, Strukturen und Aufgaben. Aber auch ohne bestimmten Anlass sollte die Teamentwicklung neben der individuellen Entwicklung von Mitarbeitenden in den Führungsaufgaben Beachtung finden.

Die besondere Herausforderung für die Tagespflegeleitung besteht darin, gleichermaßen den Blick auf den Gast und den Blick auf den Mitarbeitenden und das Team zu gewährleisten. Dabei bedarf es der Schaffung von Sinngebung als fortlaufender Prozess. Das Ziel in der Tagespflege sollte immer sein, wertschöpfende Prozesse zu schaffen. Neben der Individualität der Gäste, ist es ebenso wichtig, die Individualität der Mitarbeitenden im Team zu fördern und zu fordern – bei dem gleichzeitigen Anspruch, den Gast in den Mittelpunkt des Arbeitsprozesses und der Tagesgestaltung zu rücken.



Da die Tagespflegeleitung immer auch selbst Teil ihres Teams ist, kann es ihr schwerfallen, zu erkennen, wo der Veränderungsbedarf in der Zusammenarbeit liegt und wo das Teampotenzial noch nicht ausgeschöpft ist. Sie beeinflusst die Teamarbeit zudem unmittelbar durch ihr Führungsverhalten. Um dieses zielführend zu reflektieren, bedarf es eines offenen Feedbacks von Mitarbeitenden und Kollegen. Mitarbeiterbefragungen stellen dabei ein mögliches Instrument dar, um transparent aufzuzeigen, wie die Zusammenarbeit im Team und die Führung des Teams von der Belegschaft erlebt werden. Aus den Ergebnissen lassen sich schließlich konkrete Ansatzpunkte zur Teamentwicklung ableiten.

Ute Cichos und Esther Niehoff

Im Beitrag „Ihr Team als Erfolgsfaktor“ ab Seite 4 beleuchten die Autorinnen weitere wichtige Aspekte für eine gelingende Zusammenarbeit im Team der Tagespflege.

Ute Cichos und Esther Niehoff

### I N H A L T

- 10** Wie führst du? Leitung stellt Führungskonzept vor
- 12** Zusätzliche Betreuung im Qualitätsmanagement
- 14** Tagespflege mit Kneipe zum Klönen und Spielen

**Altenheim**  
Lösungen fürs Management

**Altenpflege**  
Vorsprung durch Wissen

**Häusliche Pflege**  
PFLEGEDIENSTE BESSER MANAGEN.

**aktivieren**  
Mehr Lebensqualität durch Soziale Betreuung

# Ihr Team als Erfolgsfaktor

**VIELE GUTE FACHEXPERTEN** in der Pflege und Betreuung machen noch lange kein gutes Team. Funktionierende Teams sind ein zentraler Erfolgsfaktor für die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit in der Tagespflege, wodurch Teamentwicklung zur essenziellen Führungsaufgabe wird.

TEXT: UTE CICHOS UND ESTHER NIEHOFF

Unklare oder unterschiedliche Erwartungen aneinander sind häufig ausschlaggebend für die Entstehung von Konflikten zwischen Teammitgliedern. Zudem führen sie zu Verunsicherung und hemmen somit die kollegiale und offene Zusammenarbeit. In der Praxis kommt es dennoch nicht selten vor, dass Abläufe und Rollen unscharf abgegrenzt sind. Wo beginnt die Verantwortung der Betreuungskraft in der Versorgung der Tagespflegegäste und wo endet sie? Welche Erwartungen werden an eine Pflegeassistenz und welche an eine Pflegefachkraft gestellt? Was erwartet die Pflegefach-



**UTE CICHOS**  
Management- und Organisationsberaterin bei der contec GmbH, u.cichos@contec.de

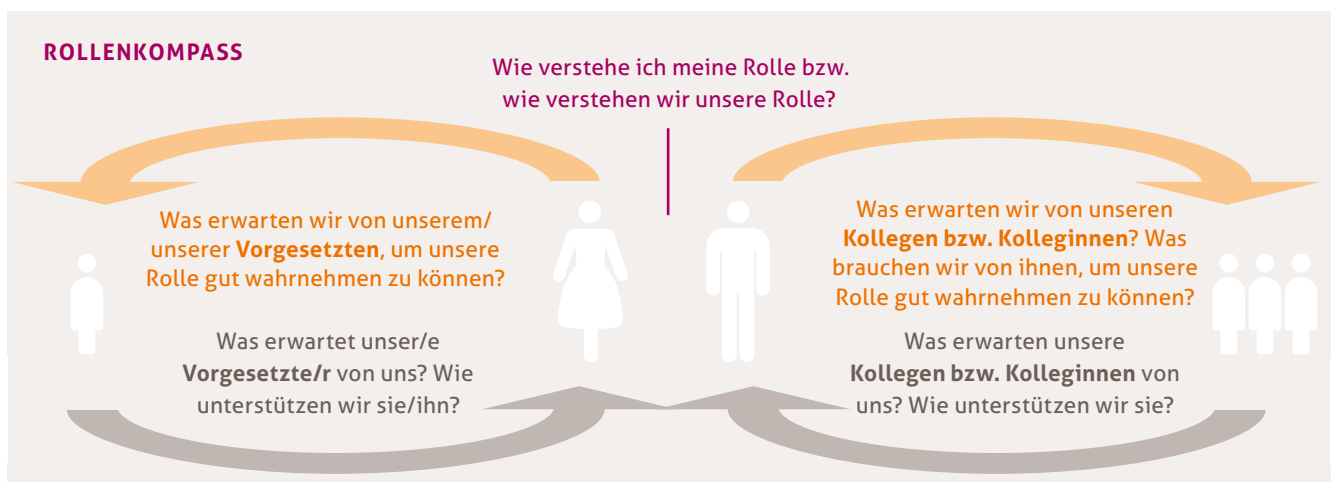


**ESTHER NIEHOFF**  
Personal- und Organisationsberaterin bei der contec GmbH, e.niehoff@contec.de

kraft von der Betreuungskraft und umgekehrt? Wie selbstständig darf die Pflegefachkraft Entscheidungen ohne Rückkopplung mit der Pflegedienstleitung treffen?

Die Antworten auf solche Fragen sollten allen Teammitgliedern ausrei-

chend bekannt sein. Ist dies nicht der Fall, kann der Einsatz eines Rollenkompasses helfen (siehe Grafik unten), mithilfe dessen die einzelnen Rollen im Team aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden und schließlich in konkreten Rollenprofilen münden.





Ziel ist es, dass jedes Teammitglied Klarheit über die eigene Rolle und die damit verbundenen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Erwartungen hat. Die Tagespflegleitung muss über die Fähigkeit verfügen, das Rollenverständnis ihrer Mitarbeitenden zu definieren, zu fördern und zu erhalten. Klare Rollen und Verantwortungen gehen auch mit Wissenstransparenz einher. Die Arbeit wird deutlich erleichtert, wenn die Teammitglieder wissen, mit welchem fachlichen, organisatorischen oder prozessualen Anliegen sie sich an welchen Kollegen wenden können. Gleichzeitig erleichtert dies der Führungskraft den kompetenzorientierten Einsatz ihrer Fachkräfte. Die Leitung hat die Aufgabe, bei den qualifikationsübergreifenden Tätigkeiten einen besonderen Blick darauf zu haben, ihre Mitarbeitenden qualifikationsgerecht einzusetzen.

### **Teamkultur über Kommunikation greifbar machen**

Die Unternehmens- oder Teamkultur ist ein Konstrukt, welches nur sehr schwer greifbar und veränderbar erscheint. Oftmals wird sie als etwas Gegebenes angesehen, das sich kaum beeinflussen lässt. Kommunikation ist dabei jedoch die entscheidende Stellschraube.

Eine vertrauensvolle Unternehmenskultur ist für das Funktionieren

**Die Tagespflegleitung muss über die Fähigkeit verfügen, das Rollenverständnis ihrer Teammitglieder zu definieren, zu fördern und zu erhalten.**

einer Tagespflegeeinrichtung und für ihre erfolgreiche Weiterentwicklung unabdingbar. Die Unternehmenskultur hängt allgemein in hohem Maße von der Qualität der Beziehungen innerhalb des Teams ab, welche wiederum von den Interaktionen innerhalb des Teams bestimmt wird. Wer also die Teamkultur aktiv weiterentwickeln oder verändern möchte, muss sich das Thema Kommunikation auf die Fahne schreiben.

Entscheidend dabei ist, dass die Fähigkeit, mit anderen Menschen durch Kommunikation und Interaktion eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, erlernbar ist (siehe auch Checkliste auf Seite 6) und somit zum Gegenstand der Teamentwicklung werden kann. Ziel sollte dabei der „Wir-zentrierte“ Dialog sein: eine Kommunikation, die durch

hohes Vertrauen geprägt ist, in der Informationen geteilt und erforscht werden, um Sachverhalte besser verstehen zu können und neue Lösungen zu finden. Im Ergebnis entsteht ein wechselseitiger Austausch auf vertrauensvollem Niveau mit dem Ziel, eine gemeinsame Vision zu verfolgen.

Ein Klima, das von gegenseitigem Vertrauen gekennzeichnet ist, regt Teammitglieder an, Ideen, Meinungen, Feedback und Fragen offen anzubringen. Innerhalb des Teams gilt es als Führungskraft selbst ein Wir-zentriertes Kommunikationsverhalten vorzuleben. In dem Zusammenhang kann es hilfreich sein, sich im Team auf gewisse Kommunikationsregeln zu verständigen. Eine effektive Teamentwicklung hat letztlich die Etablierung einer stabilen Teamkultur zum Ziel, die sich durch gemeinsame Umgangsformen und Standards auszeichnet.

### **Teamziele setzen und gemeinsame Erfolge schaffen**

Erfolgreiche Teamarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass die Teammitglieder alle in die gleiche Richtung ziehen und ein gemeinsames Ziel ver-

**Wer die Teamkultur aktiv weiterentwickeln oder verändern möchte, muss sich des Themas Kommunikation annehmen.**

folgen. Die einzelnen Mitarbeitenden – jeder mit seinen persönlichen Bedürfnissen, Vorstellungen und Wünschen – können durch eine gleiche Zielrichtung zu einem erfolgreichen Team zusammenwachsen. Dies sollte aktiv genutzt werden, indem die Führungskraft gemeinsam mit den Mitarbeitenden Teamziele formuliert und festhält.

Ein wichtiger inhaltlicher Aspekt in der Zielsetzung sollte dabei in der Tagespflege vor allem das Pflegeverständnis sein, welches wirksam, individuell, angemessen und überprüfbar sein sollte. Insgesamt ist es wichtig, dass Ziele SMART definiert werden. Sie sollten eindeutig (spezifisch), messbar, für das Team erstrebenswert (attraktiv), realistisch erreichbar und mit einem festgelegten Zielzeitpunkt (terminiert) formuliert werden. Das Setzen gemeinsamer Ziele fördert die Identifikation mit dem Team und stärkt die gemeinsame Vision und Kundenorientierung. Wenn die Teammitglieder erleben, dass die Teamziele und auch die persönlichen Ziele durch gegenseitige Unterstützung und vertrauensvolle Zusammenarbeit am besten erreicht werden, stärkt dies die Zusammenarbeit. Denken Sie daran, die erreichten Teamziele und -erfolge zu feiern. Gemeinsame Erfolgserlebnisse motivieren und stärken den Teamzusammenhalt.

### *Austauschformate schaffen*

Der Beruf des Betreuers oder Pflegers von Senioren erfordert tagtäglich körperliche und psychische Ressourcen, was belastend sein kann. Der Austausch im Kollegium, das heißt mit Menschen, die Gleiches erleben, ist daher umso wichtiger. Die Führungskraft sollte diesen Austausch durch rahmengebende Strukturen fördern, um das Potenzial der gegenseitigen Unterstützung und Stärkung ihrer Mitarbeitenden bestmöglich auszuschöpfen.

Regelmäßige Teamsitzungen und die kollegiale Beratung können genutzt werden, um gemeinsam Lösungen für konkrete Problemstellungen in der Arbeit von Teammitgliedern zu erarbei-

ten. Zudem fördert der kollegiale Austausch den Wissenstransfer über die verschiedenen Berufsgruppen hinweg und erhöht die Transparenz der Kompetenzen und Erfahrungen der Kollegen. Natürlich fördern auch persönliche Kontaktpunkte das Teambuilding. Durch Teamaktivitäten, in denen sich Mitarbeitende sowohl fachlich als auch persönlich austauschen können, können Führungskräfte ihren Mitarbeitenden gegenüber Wertschätzung ausdrücken. So kann beispielsweise beim Erreichen eines Teamziels eine gemeinsame Aktivität unternommen werden, um den Erfolg zu feiern. Insbesondere bei neugebildeten Teams ist es wichtig, die Beziehungen unter den Teammitgliedern zu stärken. Die Leitungskraft sollte den Prozess des Kennenlernens aktiv und zeitnah anstoßen und genügend Raum für Meinungsaustausch im Team schaffen. Erst wenn stabile Beziehungsstrukturen gebildet sind, können sich die Mitarbeitenden auch als Teil des Teams erleben.

### *Teamkonflikte als Chance*

Mit Konflikten in einem Team werden häufig Ärger, Unzufriedenheit, Störung der Zusammenarbeit und Vergeudung von Zeit und Arbeitskraft verbunden. Konflikte und Interessensunterschiede haben jedoch eine wichtige Funktion in der Zusammenarbeit. Sie klären Ziele, Aufgabenstellungen, Rollen und überprüfen bisherige Strukturen und Abläufe. Zudem sind sie ein wichtiger Impulsgeber für Veränderungen und können somit zu einer besseren Arbeitsatmosphäre beitragen.

Gut funktionierende Teams verstehen Konflikte und Unterschiedlichkeiten als Chance und gehen mit ihnen produktiv um. Dabei sind die Wirzentrierte Kommunikation und ein Vertrauensvorsprung der Schlüssel, um eine gemeinsame Lösung zu finden. Die Kompetenz des Teams, konstruktiv Konflikte zu lösen und eine offene Konflikt- und Fehlerkultur zu leben, sollte daher unbedingt von der Führungskraft gestärkt werden. Selbstverständlich kann es immer einmal zu Konflikten kommen, deren Lösung dem Team selbst nicht gelingt. Aufgabe der Führungskraft ist es, Konfliktpotenziale rechtzeitig zu erkennen und zu thematisieren.

Um das Team zu festigen, sollten übermäßige Belastungssituationen vermieden werden. Dazu ist es wichtig, die entsprechenden Steuerungselemente zu kennen und zu beherrschen. Hierzu zählen unter anderem passende Schichtmodelle, ein tragfähiges Ausfallmanagement, die Integration von unvorhersehbaren Situationen und eine nettobasierte Dienstplanung. Die Führungskraft ist darauf angewiesen, die Belastungsgrade der Mitarbeitenden zu erfassen und angemessen darauf zu reagieren.

### *Teamkultur als Attraktivitätsfaktor*

Menschen, die in sozialen Berufen arbeiten, legen besonderen Wert darauf, dass sie sich mit ihrem Kollegium gut verstehen. Eine positive Teamkultur kann daher ein essenzieller Attraktivitätsfaktor eines Unternehmens für

#### CHECKLISTE

Entwicklung einer vertrauensvollen Kommunikation (in Anlehnung an J. E. Glaser, 2016).

- **Unvoreingenommen zuhören und wertende Signale in Gestik und Mimik vermeiden**
- **Zuhören, um Neues zu lernen, nicht um zu urteilen**
- **Eine vertrauensvolle Basis schaffen, indem man Offenheit signalisiert**
- **Fragen stellen, auf die man noch keine Antwort hat**
- **Offen dafür sein, von dem Gegenüber überzeugt zu werden**
- **Wenn der Dialog ins Stocken kommt oder aus dem Ruder zu laufen scheint, Emotionen nicht die Überhand gewinnen lassen, sondern Standpunkte mit anderen Worten neu beschreiben und auf das Wesentliche fokussieren**
- **Offen sein für Konflikte und unterschiedliche Sichtweisen**



Foto: Werner Küper

**Ein Klima, das von gegenseitigem Vertrauen gekennzeichnet ist, regt Teammitglieder an, Ideen, Meinungen, Feedback und Fragen offen anzubringen.**

die generationen- beziehungsweise fachübergreifend zusammengesetzt sind, können zudem das Ankommen in einem neuen Team erleichtern.

Die Teamentwicklung kann und sollte natürlich stets durch individuelle Entwicklungen der Teammitglieder begleitet werden. Auch Kompetenzen einzelner Mitarbeitender haben Einfluss auf die Gestaltung der Teamarbeit und können sich positiv auf das gesamte Team auswirken. Teamarbeit ist immer durch Dynamik gekennzeichnet. Teammitglieder entwickeln sich weiter, scheiden aus, neue kommen hinzu, sodass die Teamentwicklung nie als abgeschlossen gelten kann, sondern einen kontinuierlichen Prozess darstellt. Träger von Tagespflegeeinrichtungen sollten der Führungskraft daher ausreichend Zeit für das Führen und Entwickeln des Teams einräumen und die Führungskompetenz der Teamentwicklung aktiv fördern. ✨

die eigenen Mitarbeitenden sowie für potenzielle neue Mitarbeitende sein. Spielen Sie diese Karte aus, indem Sie nach außen aufzeigen, wie in Ihrer Einrichtung zusammengearbeitet wird und was Sie dafür tun, um die Zusammenarbeit positiv zu gestalten. Gewähren Sie Kandidaten im Bewerbungsprozess Einblicke in das Team.

Die Fluktuation in Tagespflegeeinrichtungen ist häufig sehr gering, was dazu führt, dass die Teams stark eingew

schworen und stabil sind. Dies kann bei der Integration von neuen Mitarbeitenden zur Herausforderung werden. Eine professionelle Einarbeitung erleichtert die Integration neuer Mitarbeitender und kann aktiv zur Teamentwicklung beitragen. Dabei sollten insbesondere Aspekte der sozialen und wertorientierten Integration Berücksichtigung finden und bestehende Teammitglieder aktiv eingebunden werden. Mentorenprogramme oder Projektteams,

## Fernlehrgang

### Tagespflege erfolgreich leiten

**Werden Sie Teil einer Erfolgsgeschichte!**  
Seit einem Jahr gibt es den Fernlehrgang – alle bisherigen 4 Kurse waren ausgebucht.

**Teilnehmerstimmen:**  
„Die Inhalte sind wertvoll, praxisnah und zeugen von hoher Qualität. Durch den Fernlehrgang konnte ich mich und die Arbeit in der Tagespflege gut reflektieren. Danke.“  
A. Droste-Künne, Ilsenburg

„... Die Inhalte der Lehrbriefe waren gut strukturiert, inhaltlich gut verständlich und bestens mit weiterführenden Links versehen ...“ C. Kabisch, Duisburg

**Start Kurs 5: 19. August 2019**



T +49 511 9910-175 |  
veranstaltungen@vincentz.net |  
www.tagespflege-fernlehrgang.de

