

Klienten mit "herausforderndem Verhalten" - eine Herausforderung für das Team

Motivation und Kommunikation: Aufgaben der Teamleitung am Beispiel der Einführung des Konzepts der Positiven Verhaltensunterstützung (PVU)

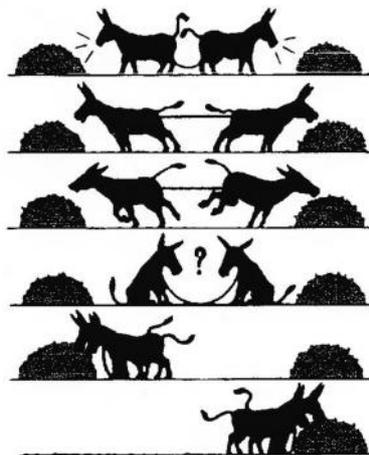


Abbildung 1: Zusammenarbeit im Team

Quelle: <http://www.vonrochow-mediation.com/mediapool/112/1124588/data/esel.JPG>

Studienarbeit

Fachbereich: Teammanagement, Präsentation & Moderation

Studiengang: Sozialpädagogik & Management

Vorgelegt von:	Andreas Noak
Matrikel-Nummer:	16020012
Studiengruppe:	BA-SOMA-06-TZ-FS
Abgabetermin:	30.09.2016
Erstprüfer/-in:	Raimund Erger

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
2 Begriffsklärungen.....	2
2.1 „Herausforderndes Verhalten“.....	2
2.1.1 Versuch einer Definition.....	2
2.1.2 Auswirkungen auf das Team und die Mitarbeiter	4
2.2 Konzepte für die Arbeit mit Menschen mit „herausforderndem Verhalten“	5
3 Teammanagement im Kontext der Arbeit mit Menschen mit „herausforderndem Verhalten“	6
3.1 Was ist ein Team?.....	6
3.2 Vorteile und Voraussetzungen guter Teamarbeit	6
3.3 Voraussetzungen für die Einführung eines Konzepts zum Umgang mit Menschen mit „herausforderndem Verhalten“	7
3.4 Anforderungen an die Teamleitung.....	9
4 Kritische Reflexion – Möglichkeiten und Grenzen des Teammanagements	11
5 Zusammenfassung	11
Literaturverzeichnis.....	12
Anhang 1: Konzepte für die Arbeit mit Menschen mit „herausforderndem Verhalten“ .	14
Positive Verhaltensunterstützung (PVU)	14
efbe und SEO	14
Anhang 2: Teamrollen.....	16
Anhang 3: Phasen der Teambildung.....	17
Anhang 4: Kompetenzen der Mitarbeiter.....	19
Anhang 5: Situative Teamführung.....	20
Anhang 6: Reflexionshilfen	21
Eidesstattliche Erklärung	22

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenarbeit im Team.....	I
Abbildung 2: Symptomatik auffälligen Verhaltens	4
Abbildung 3: Teamrad	16
Abbildung 4: Teamentwicklungsuhr	17
Abbildung 5: Phasenmodell	17
Abbildung 6: Reflexionshilfe 1	21
Abbildung 7: Reflexionshilfe 2.....	21

Abkürzungsverzeichnis

FHM	Fachhochschule des Mittelstandes
efbe	Entwicklungsfreundliche Beziehungsgestaltung nach Dr. B. Senckel
KiTa	Kindertagesstätte
PBS	Positive behavioral support
PVU	Positive Verhaltensunterstützung
SEO	Schema der emotionalen Entwicklung nach Anton Došen
u.U.	unter Umständen

„Herausfordernd“? Kann man so sagen: In jeder Auflistung von Themen, die MitarbeiterInnen im Augenblick bedrängen, finden sich 'Aggression', 'Autoaggression', 'De-Eskalation', 'Selbstverteidigung', 'Teamcoaching', 'strukturelle Gewalt', 'Fixierungen' oder 'Verhaltensauffälligkeiten' an oberster Stelle. Wir sind herausgefordert, ob wir's wollen oder nicht. Durch Angriffe, Übergriffe, irritierendes Verhalten. Aber auch durch Hilflosigkeit, persönliche Niederlagen, vorher nie gekannte Grenzerfahrungen.“¹

1 Einleitung

Die Begleitung von Menschen mit sogenanntem „herausforderndem Verhalten“ in Einrichtungen der Behinderten- und Altenhilfe, Schulen und Kindertagesstätten stellt hohe Anforderungen an die dort tätigen Mitarbeiter für die pädagogische Arbeit und das tägliche Miteinander. Diese beziehen sich sowohl auf die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen als auch auf die Unterstützung, Begleitung und Anleitung durch die Einrichtungs- und Teamleitung.

Dabei ist es unabdingbar, auf entsprechende Begleitkonzepte zurückgreifen zu können. In den letzten Jahren wurden unterschiedliche Konzepte dahingehend entwickelt. Eines davon ist die Positive Verhaltensunterstützung (PVU).

Der Autor möchte sich mit dem dahinter stehenden Ansatz auseinandersetzen und die Frage beantworten, welche Aufgaben sich bei der Einführung dieses Konzepts für die Teamleitung, insbesondere im Hinblick auf Kommunikation und Motivation, ergeben.

Dazu ist es notwendig, sich mit dem Begriff des „herausfordernden Verhaltens“ und den Auswirkungen auf die Mitglieder eines Teams auseinanderzusetzen. Es folgt eine kurze Darstellung des Konzepts der PVU. Im Anschluss wird dargelegt, welche Notwendigkeiten sich daraus für das Team und welche Anforderungen sich für die Teamleitung ergeben. Zum Schluss sollen Möglichkeiten und Grenzen aufgezeigt werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Studienarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

¹ Fabriz, Friedrich (2007).

2 Begriffsklärungen

Da sich Begriffe wie „Verhaltensstörung“, „Herausforderndes Verhalten“ etc. im Laufe der Jahre verändert haben, es zu einem Paradigmenwechsel² in der Begleitung kam und die Beantwortung der Fragestellung von der entsprechenden Sichtweise abhängig ist, sollen diese nachstehend erläutert werden.

2.1 „Herausforderndes Verhalten“

2.1.1 Versuch einer Definition

Setzt man sich mit der Literatur zum Thema auseinander und kommt ins Gespräch mit Menschen, die in der Betreuungsarbeit tätig sind, stellt man schnell fest, dass „herausforderndes Verhalten“ sehr unterschiedlich definiert wird. Der Begriff wird in unterschiedlichen Kontexten verwendet: in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen in KiTa und Schule, in der Begleitung von Menschen aus dem Autismus-Spektrum und mit kognitiven Beeinträchtigungen, in der Betreuung von alten Menschen mit Demenz usw.

Dabei wird deutlich, dass es sich bei dem Begriff um eine Parallelbezeichnung handelt. Solche Parallelbezeichnungen sind u.a. Verhaltensstörungen, psychosoziale Auffälligkeiten, Verhaltensbesonderheiten, originelles Verhalten, Problemverhalten, welche so auch in der Fachliteratur Verwendung finden.³ HENNICKE unterscheidet zwischen „Problemverhalten“, welches überwiegend in der klinischen psychiatrischen Diagnostik verwendet wird und dem im pädagogischen Kontext genutzten Begriff des „herausfordernden Verhaltens“⁴. In Anlehnung an die Definition britischer Psychiater (Royal College of Psychiatrists, 2001) wird unter „Problemverhalten“ Folgendes verstanden (gekürzt zit. n. Seidel, 2011):

- „Das betreffende Verhalten ist in Schwere oder Häufigkeit so beschaffen, dass es ein klinisches Assessment und spezielle Interventionen verlangt.
- Das betreffende Verhalten ist nicht die unmittelbare Folge einer psychischen Störung oder einer körperlichen Krankheit.
- Das betreffende Verhalten hat wesentlichen Einfluss auf die Lebensqualität des Betroffenen oder Dritter oder es birgt ein wesentliches Risiko für die Gesundheit oder die Sicherheit des Betroffenen oder Dritter.“⁵

„Herausforderndes Verhalten“ kennzeichnet HENNICKE folgendermaßen:

„Herausforderndes Verhalten ist Verhalten von solcher Intensität, Häufigkeit und Dauer, dass es die körperliche Unversehrtheit der Person selbst und von anderen ernsthaft bedroht oder das Verhalten schränkt deutlich den Zugang und die Nutzung von üblichen öffentlichen Betreuungsangeboten ein“ (Emerson et. al. 1999; Übers. KH).⁶

² Wechsel von wissenschaftlichen Fragestellungen, Grundeinstellungen, Methoden etc.

³ vgl. Theunissen, Georg (2007), S. 402.

⁴ vgl. Henniscke, Klaus (2011), S. 20.

⁵ Ebenda, S. 21.

⁶ Ebenda, S. 22.

HENNICKE stellt darüber hinaus – im Gegensatz zur Intervention bei „Problemverhalten“ mittels multidimensionaler Diagnostik und differenzierter multimodaler Interventionsstrategien – kritisch fest:

„Das Etikett Herausforderndes Verhalten begründet keine spezifischen (therapeutisch-heilpädagogischen) Interventionen. Den ‚Herausforderungen‘ wird häufig überwiegend mit Schutz- und Sicherheitsmaßnahmen begegnet, mit der Einrichtung von speziellen Betreuungsgruppen (z.B. Intensivgruppen, häufig nur im Sinne von Management und Ertragen der Auffälligkeiten), aber auch mit komplexen, multidisziplinären Strategien“⁷

In der Auseinandersetzung mit dem Begriff „Verhaltensauffälligkeiten“ betont THEUNISSEN:

„... dass es bei diesem Verständnis von Verhaltensauffälligkeiten nicht um psychische Störungsbilder geht, die eine interdisziplinäre Kooperation von Psychiatrie/ Medizin, Psychotherapie/ klinische Psychologie und (Heil-)Pädagogik/ Soziale Arbeit verlangen, sondern um beklagte Verhaltensweisen, die zumeist eine Lerngeschichte aufweisen, aus sozialen Bedingungen hervorgegangen sind und/oder pädagogische Situationen betreffen und daher durch pädagogische und soziale Maßnahmen positiv beeinflusst beziehungsweise wieder verlernt werden können.“⁸

Weiterhin setzt er sich kritisch mit nach und nach entstandenen Parallelbegriffen wie „Verhaltensbesonderheiten“, „verhaltensoriginell“, „verhaltenskreativ“, „festgefahreneres Verhalten“ etc. auseinander. Sie dienen meist der Vermeidung einer Entwertung der Person, der Vorbeugung einer Stigmatisierung, helfen aber letztendlich nicht weiter, Verhaltensproblematiken zu beschreiben bzw. zu definieren. Insbesondere macht er deutlich, dass die Einordnung eines Verhaltens als „störend“, „herausfordernd“ etc. oft durch ein subjektives Empfinden des beschreibenden Mitarbeiters und „auf einem wertenden, askriptiven⁹ Akt“ beruht.¹⁰

GRAMPP weist dahingehend auf Einflüsse auf die Definition „normales Verhalten“ innerhalb einer Einrichtung hin und benennt

1. Normative des Einrichtungsträgers
2. Normative des Kostenträgers
3. Architektonische Baulichkeit (des Wohnraumes)
- 4. Identifikation der Teams mit übergeordneten Normativen**
- 5. Normativ im Team**
6. Normativ des Wohnfeldes
7. Normativ der Betreuer, Angehörigen
8. Normativ der Mitbewohner¹¹

Welche Verhaltensweisen als „herausfordernd“ erlebt werden können, stellt GRAMPP in der folgenden Abbildung dar:

⁷ Ebenda, S. 22.

⁸ Theunissen, Georg (2011), S. 37f.

⁹ (unveränderlich) zugeschrieben oder (nachdrücklich) zuschreibend (2016a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

¹⁰ vgl. Theunissen, Georg (2011), S. 38ff.

¹¹ vgl. Grampp, P. (2016), S. 2ff

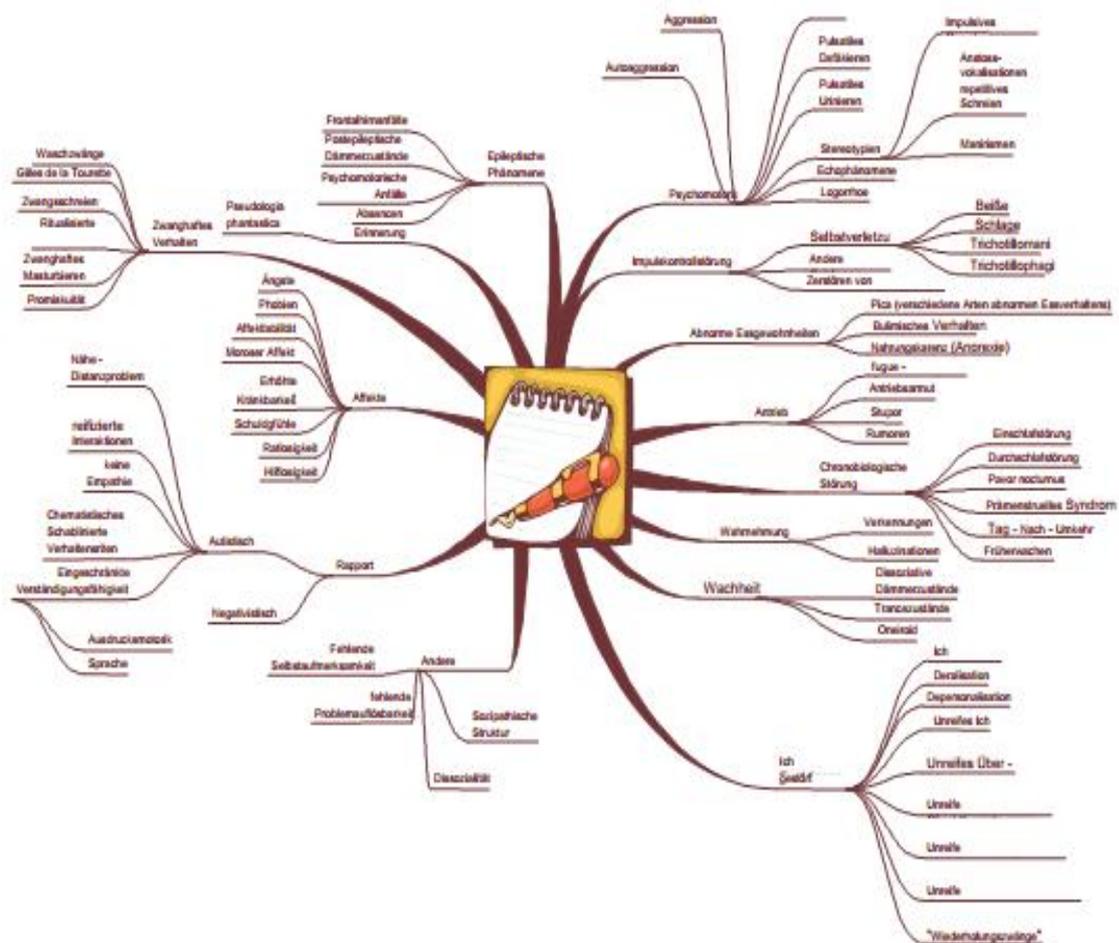


Abbildung 2: Symptomatik auffälligen Verhaltens¹²

Aus Abb. 2 wird deutlich, wie groß die Bandbreite des subjektiven Erlebens herausfordernder Verhaltensweisen sein kann. Das stellt Teamleiter und Teams vor große Aufgaben. Dabei gilt, die unterschiedliche Bewusstseinslage einzelner Teammitglieder wahr- und ernstzunehmen und zugleich gemeinsame Ziele anzustreben sowie Aufgaben verbindlich zu vereinbaren. Dies soll im Folgenden noch näher ausgeführt werden.

2.1.2 Auswirkungen auf das Team und die Mitarbeiter

Klienten mit „herausforderndem Verhalten“ fordern heraus. Insbesondere auto- und fremd-aggressive Verhaltensweisen führen zu besonderen Belastungssituationen im Team:

„Gerade in der alltäglichen Arbeit mit diesem Bewohner spielen innere Befindlichkeiten eine existenzielle Rolle. Die Angst, angegriffen zu werden. Was erwartet uns, wenn die Zimmertür geöffnet wird? ... Diethmann sträubt sich, er reißt sich los, packt mich und beißt mir in den Oberarm. Es schmerzt. ... Ja, beim Verlassen des Zimmers verspüre ich Wut, mein Arm tut weh, die Wunde brennt, meine Kleidung ist zerrissen ... Mein Kollege bedauert mich, befürchtet, nicht genügend aufgepasst zu haben ...“¹³

¹² Ebenda, S. 6.

¹³ Teurich, Beate, S. 1.

„Egal wie wir es nennen, es bleibt ein Rest von Hilflosigkeit. Menschen mit geistiger Behinderung und dem oben versucht zu beschreibendem Verhalten, führen uns immer wieder aufs Neue an unsere fachlichen und menschlichen Grenzen. Nicht selten kommt in uns ein Gefühl der Ohnmacht auf. Eine Ohnmacht, die uns als Person, aber auch als interdisziplinäres Team von Pädagogen, Psychologen, Ärzten, Eltern und Mitmenschen beschäftigt. Nicht verstehen, Ohnmacht und doch handeln, um den betroffenen Menschen Unterstützung und Hilfe zu bieten?“¹⁴

„Außergewöhnliche und als belastend wahrgenommene Verhaltensweisen führen Menschen, die sich ihnen beruflich stellen (müssen), nicht selten an die Grenzen ihrer Belastbarkeit, an die Grenzen des Zumutbaren und an die Grenzen ihrer Möglichkeiten, eine zwischenmenschliche Begegnung positiv zu gestalten. ... Eine Schutzreaktion könnte beispielsweise die emotionale Abwertung der anderen Person sein. ... Oder die aggressive Komponente versteckt sich unter der barmherzigen Mitleidshaltung: ‚*Der Herbert Schönlaub, der kann eben nicht anders, das ist seine Behinderung*‘ ... Genau diese Gefühle gilt es anzuschauen, denn sie sind der Schlüssel für das Verstehen des Gegenüber...“¹⁵

Angst, Wut, Hilflosigkeit, Resignation, Handlungsunsicherheit und -unfähigkeit sind die am häufigsten beschriebenen und dem Autor in der Praxis begegnenden Gefühlsäußerungen von Mitarbeitern in der Begleitung von Menschen mit „herausforderndem Verhalten“. Dazu kommen nicht selten gegenseitige Vorwürfe der Mitarbeiter untereinander („Du musst halt konsequenter sein“, „Das macht der nur bei dir“), welche die eigene Verunsicherung noch verstärken. Unbeachtet führen diese dann nach Erfahrungen des Autors zu erhöhtem Krankenstand, damit zu personellen Engpässen, welche die Betreuung dieser Menschen zusätzlich erschweren. (Vermeintlicher) Ausweg ist dann oft der Ruf nach Verlegung des Klienten in eine andere Einrichtung.

2.2 Konzepte für die Arbeit mit Menschen mit „herausforderndem Verhalten“

In den letzten Jahren wurden unterschiedliche Konzepte zur Begleitung von Menschen mit „herausforderndem Verhalten“ entwickelt. Dabei konnte ein Wandel in den Sichtweisen beobachtet werden. So werden herausfordernde Verhaltensweisen nicht mehr einzig und allein an einer Person festgemacht, sondern als Ausdruck einer Störung des Verhältnisses von Individuum und Umwelt gesehen und somit funktional betrachtet.¹⁶ Dies führte damit zur Veränderung von Konzepten von „Verhaltensänderung des Symptomträgers“ durch Verhaltenstherapie, individualtherapeutische und symptomzentrierte Interventionen etc. hin zu lebensweltbezogenen, stärkeorientierten Ansätzen.¹⁷ Parallel dazu fand die Berücksichtigung des emotionalen Entwicklungsstandes zunehmend Beachtung. Beispielhaft werden hier 3 Konzepte kurz vorgestellt. (siehe: Anhang 1: Konzepte für die Arbeit mit Menschen mit „herausforderndem Verhalten“) Dies kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur ansatzweise

¹⁴ Blank, Manfred, S. 4.

¹⁵ Oberdick, Susanne, S. 21f.

¹⁶ vgl. Theunissen, Georg, S. 23.

¹⁷ vgl. Ebenda, S. 23ff.

erfolgen. Im Vordergrund steht, welche Voraussetzungen im Team für deren Einführung vorliegen müssen und welche Konsequenzen sich daraus für Team und Teamleitung ergeben.

Aus der konzeptionellen Arbeit mit Menschen ergeben sich Vorteile auf verschiedenen Ebenen. So wirkt sich die Umsetzung der entwicklungsfreundlichen Beziehungsgestaltung auf den zu Begleitenden ebenso aus wie auch auf die Mitarbeiter selbst:

„Der betroffene Mensch und sein soziales Umfeld erleben mehr Lebensqualität. Die professionellen Begleiter erfahren Resonanz und Arbeitszufriedenheit. Das Team der Mitarbeiter erreicht eine höhere Effektivität. Und die Institution steigert ihre Qualität. ... Der professionelle Begleiter erwirbt eine klare Orientierung für sein Verstehen und Handeln. Er erkennt, welche Ziele pädagogisch sinnvoll und erreichbar sind, welche eine Unter- oder Überforderung darstellen. Die Art der Beziehungsgestaltung eröffnet ihm einen konstruktiven Zugang zu seinem Gegenüber und verleiht Sicherheit auch im Umgang mit schwierigen Verhaltensweisen. Durch die stimmigen Interaktionen verringern sich die Reibungsverluste, und die wechselseitig befriedigende Beziehung beugt dem Ausbrennen vor.“¹⁸

Dies gilt gleichermaßen für das Konzept der Positiven Verhaltensunterstützung.¹⁹

3 Teammanagement im Kontext der Arbeit mit Menschen mit „herausforderndem Verhalten“

3.1 Was ist ein Team?

„Team“ wird von unterschiedlichen Autoren sehr ähnlich und meist nach MABEY und CAIRD definiert. Danach tragen die Teammitglieder mit ihren Fähigkeiten und gegenseitigen Abhängigkeiten zur Erreichung der Teamziele bei. Es existiert eine Teamidentität, welche sich von den individuellen Identitäten unterscheidet. Es bestehen Kommunikationspfade, es gibt eine aufgaben- und zielorientierte Struktur und die Effizienz wird regelmäßig überprüft.²⁰ MÖLLER führt weiterhin Bedingungen auf, welche notwendig sind, damit sich ein Team als Team erlebt. Dazu zählen u.a. Kommunikation und Interaktion, persönliche Motivation, Aufgaben- und Rollenzuweisungen, ein gemeinsames Ziel, Gemeinsamkeit auf dem emotionalen Sektor.²¹ Darüber hinaus sind gute Rahmenbedingungen ebenso wichtig wie persönliche Voraussetzungen der einzelnen Mitglieder sowie das Interesse und die Bereitschaft an der Zusammenarbeit.²²

3.2 Vorteile und Voraussetzungen guter Teamarbeit

Arbeitet ein Team gut zusammen, so können gesetzte Ziele erreicht werden, Wissen und Erfahrungen aller werden genutzt, das Risiko für Fehlentscheidungen verringert sich und es kommt zur Arbeitszufriedenheit der einzelnen Mitglieder.²³ Dafür müssen jedoch verschiede-

¹⁸ Senckel, Barbara und Luxen, Ulrike (2016)

¹⁹ vgl. Theunissen, Georg, S. 30.

²⁰ vgl. Möller, Susanne (2010), S. 4; vgl. Erger, Raimund (2012), S. 11.

²¹ vgl. Möller, Susanne (2010), S. 4f.

²² vgl. Erger, Raimund (2012), S. 14.

²³ vgl. Ebenda, S. 9.

ne Voraussetzungen erfüllt sein. Dazu gehören u.a. eine wertschätzende Kommunikation, Konsens hinsichtlich der anzustrebenden Ziele, die Akzeptanz von betrieblichen, persönlichen und menschlichen Realitäten, die Verantwortung, das Engagement und die Motivation aller Teammitglieder.²⁴ Diese spielen bei der Begleitung von Menschen mit „herausforderndem Verhalten“ eine besondere Rolle. So stellt FISCHER im Hinblick auf die Begleiter fest:

„Dies wird ja ganz schnell zu deren Problem, wenn sie mit dem eigenen Können wie mit ihrer Kraft selbst an eine Grenze geraten, wo es weder ein Hinüber zum anderen noch einen „Schlüssel“ gibt, um ein Stopp zu erreichen. Sie sind dem Verhalten ebenso ausgesetzt wie der Verursacher selbst – manchmal in noch größerer Hilflosigkeit als dieser. Während dieser agiert, müssen Begleiter und Angehörige dieses nicht selten ertragen oder gar erleiden ... Das, was den einzelnen belastet, sind subjektiv meist sehr unterschiedliche Momente. Mit dieser Tatsache verbindet sich häufig eine erste Hoffnung. Was der eine nicht er- und verträgt, meistert vielleicht der Kollege, die Kollegin. Insofern spielt in der heilpädagogischen Arbeit mit so schwierigen Menschen das Team eine ganz besondere, ja eine entscheidende Rolle – allerdings nur, wenn man dort in großer Offenheit über das redet, was für den einzelnen schier unerträglich geworden ist.“²⁵

3.3 Voraussetzungen für die Einführung eines Konzepts zum Umgang mit Menschen mit „herausforderndem Verhalten“

Dem Autor sind aus persönlicher beruflicher Erfahrung immer wieder Situationen bekannt, in denen Teams in der Begleitung von Menschen mit „herausforderndem Verhalten“ aufgrund fehlender Konzepte auseinanderbrechen und arbeitsunfähig werden. Wenn Mitarbeiter, wie oben beschrieben, an ihre Grenzen geraten, diese überschritten werden, ist Teamarbeit im o.g. Sinn nicht mehr möglich. Entstehende Hilflosigkeit führt zu Blockaden, Lethargie, Resignation, Konkurrenzverhalten. Der Krankenstand erhöht sich, Mitarbeiter verlassen das Team, was wiederum die Teamarbeit weiter beeinträchtigt. Ein „Teufelskreis“ beginnt. Notwendig sind in solchen Situationen u.a.

- die Berücksichtigung der persönlichen Befindlichkeiten und Normative der Mitarbeiter
- ein gemeinsames Ziel und die Bildung einer gemeinsamen Haltung gegenüber dem zu betreuenden Klientel
- die Motivation der Mitarbeiter „am Ort der Mühe zu wohnen“ (DIETER FISCHER)
- eine offene, wertschätzende Kommunikation innerhalb des Teams
- die Berücksichtigung der vorhandenen (oder noch nötigen) Teamrollen und der persönlichen Stärken und Grenzen der einzelnen Mitarbeiter (siehe Anhang 2: Teamrollen)

In die Bewertung „normalen“ und „herausfordernden Verhaltens“ fließen unterschiedliche Normative, die eigene Haltung und persönliche Befindlichkeiten ein. So gibt es Normative des Einrichtungsträgers, der Kostenträger, des Teams und der einzelnen Mitarbeiter. In die Regeln und das, was ein Team an Auffälligkeiten duldet oder dulden kann, gehen stille Nor-

²⁴ vgl. Ebenda, S. 9f.

²⁵ Fischer, Dieter (2014), S. 9f.

mative, die sich gruppendynamisch herausbilden, ein. Diese sind u.a. auch abhängig von Ausbildungen und beruflichen Identifikationen.²⁶ Ebenfalls spielen bei der Normensetzung des Teams die Zusammensetzung des Teams, die Charaktere der Einzelnen und das funktionierende oder nicht funktionierende Zusammenspiel eine wesentliche Rolle.²⁷ Genauso entscheidend ist die persönliche Haltung der Mitarbeiter, die von Akzeptanz und Wertschätzung des jeweils anderen geprägt sein sollte. Ein fachlich überzeugendes und dem anderen dienliches heilpädagogisches Handeln entsteht erst aus einem pädagogischen Verstehen des gezeigten Verhaltens und dessen Geschichte.²⁸

„Häufig sehen wir uns ... durch das schwierige Verhalten ... in unserem heilpädagogischen wie auch pflegenden oder assistierenden Tun gestört, vergessen aber dabei oft, dass wir umgekehrt nicht selten auch unsere Klienten in ihrem Selbstsein-Wollen ‚stören‘. Falsch wäre es zudem, *nicht erfolgreiche* Interventionen als *persönlichen Misserfolg* zu verbuchen, anstatt dem Erleben des *Sich-gestört-Fühlens* erst einmal recht zu geben.“²⁹

Für die Einführung eines Betreuungskonzeptes bedeutet dies, dass einerseits die bestehenden (auch unausgesprochenen) *Normen und Werte* im Team zur Sprache kommen und persönliche Befindlichkeiten angesprochen werden. Darüber hinaus ist es unumgänglich, gemeinsame Werte und Haltungen als Grundlage des Handelns zu vereinbaren. Dabei wird es einerseits darum gehen Kompromisse zu finden. Andererseits müssen bestimmte Grundhaltungen von allen Teammitgliedern akzeptiert werden. So verlangt sowohl die PVU als auch die entwicklungsfreundliche Beziehungsgestaltung eine entsprechende Haltung gegenüber dem anderen und dessen Verhalten, ohne welche sie nicht umgesetzt werden kann.

„Die Positive Verhaltensunterstützung ist hingegen ein Konzept, dass primäre Bezugspersonen in die Verantwortung nimmt und lebensweltbezogene Maßnahmen fokussiert. Gerade dadurch ergeben sich Vorteile gegenüber anderen pädagogisch-therapeutischen Ansätzen, die häufig individuumzentriert (täterorientiert) angelegt sind und/oder Kontextfaktoren als zu verändernde Momente außer Betracht lassen. ... Fehlt eine vertrauensvolle, emotional haltgebende Basis, sind die Chancen einer erfolgreichen Unterstützung eher gering einzuschätzen.“³⁰

Kennzeichen eines Teams ist ein *gemeinsames Ziel*. Dieses stellt in beschriebenen Fall die Einführung des Betreuungskonzeptes dar. Dabei ist zu beachten, dass dieses in kleinen erreichbaren Schritten (S.M.A.R.T.)³¹ erfolgt und Mitarbeiter sowohl beteiligt als auch in ihren Teamrollen und Kompetenzen berücksichtigt werden. (siehe Anhang 2: Teamrollen und Anhang 4: Kompetenzen der Mitarbeiter). Dieses Ziel gilt es, in übersichtliche und erreichbare Teilschritte aufzugliedern. Im Falle des Betreuungskonzeptes bedeutet dies z.B. klar festzulegen, bis wann und durch wen der Entwicklungsstand einzelner Klienten ermittelt wird, wann der Erfolg veränderter Herangehensweisen überprüft und woran dieser festgemacht wird.

²⁶ vgl. Grampp, P. (2016), S. 3

²⁷ vgl. Ebenda, S. 4.

²⁸ vgl. Fischer, Dieter (2014), S. 5.

²⁹ Ebenda, S. 14.

³⁰ Theunissen, Georg, S. 46f.

³¹ Eine Form der Zielformulierung, nach der Ziele spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sind

Oft fehlt nach Rückschlägen und in o.g. schwierigen Betreuungssituationen die *Motivation* der Mitarbeiter, sich mit neuen Herangehensweisen auseinanderzusetzen. An dieser Stelle ist es wichtig, intensiv an der Motivation zu arbeiten. Ebenfalls entscheidend für das Gelingen einer guten Teamarbeit ist eine wertschätzende und vertrauensvolle *Kommunikation*. Einerseits müssen Informationen allen zugänglich sein, andererseits muss jedes Teammitglied auch offen über seine Befindlichkeiten, Befürchtungen und persönlichen Grenzen sprechen und sich damit angenommen fühlen können.

Letztendlich hängt das Gelingen der Einführung eines neuen Betreuungskonzepts auch davon ab, in welcher Phase der Teambildung (s. Anhang 3: Phasen der Teambildung) sich dieses im Moment befindet. Dabei muss ebenfalls berücksichtigt werden, dass sich das Team während der Einführung des Konzepts in der neuen Anforderungssituation auch noch einmal „neu finden“ muss.

3.4 Anforderungen an die Teamleitung

Aus den o.g. Voraussetzungen ergeben sich die Anforderungen an die Teamleitung. Im Rahmen der Einführung eines neuen Begleitkonzepts bietet sich als Führungsstil die „situative Teamführung“ an (siehe Anhang 5: Situative Teamführung), um den neuen Anforderungen und den Voraussetzungen der einzelnen Teammitglieder gerecht werden zu können. Darüber hinaus ist es wichtig, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen (Akzeptanz bei der Einrichtungsleitung, evtl. Veränderungen in der Dienstplangestaltung, Schaffung von Möglichkeiten themenbezogener Fortbildung sowie Supervision etc.). Oft werden in Krisen oder belastenden Situationen als erstes Fallbesprechungen und Dienstübergaben „eingespart“.

„Damit verlieren die Teammitglieder den Boden der fachlichen Zusammenarbeit unter den Füßen. Es fehlen Austausch, Unterstützung, kollegiale Korrektur, Abstimmung, usw. Die Auswirkungen erhöhen letztlich den Druck, das Team nimmt sich noch weniger Besprechungszeit, und die Abwärtsspirale dreht sich fort.“³²

Besonders in solchen Situationen ist die Aufrechterhaltung der Kommunikation eine wesentliche Aufgabe der Teamleitung und sie muss diese als unantastbare Zeiten einplanen – wenn es sein muss, mit Dienstanweisung.³³ In einer offenen Atmosphäre erhalten die Teammitglieder dagegen die Möglichkeit, eigene Belastungssituationen offen anzusprechen. (siehe auch Anhang 6: Reflexionshilfen)

Im Rahmen einer wertschätzenden und offenen Kommunikation sind gemeinsam mit den Teammitgliedern realistische Zielstellungen für die weitere Arbeit zu entwickeln und festzulegen. Dabei ist es wichtig, persönliche Befindlichkeiten, Bedenken und Grenzen der Teammitglieder ernst zu nehmen und zu berücksichtigen. Gleichzeitig gilt es, eine gemeinsame

³² Elbing, Ulrich (2014), S. 313.

³³ vgl. Ebenda, S. 313.

Grundlage für zu beachtende Normen, Werte und Haltungen zu entwickeln. Auch wenn es nicht realistisch ist, das Handeln der einzelnen Mitarbeiter in der Begleitung der ihnen anvertrauten Menschen vollständig zu vereinheitlichen, so ist es doch notwendig, grundlegende Vorgehensweisen zu verabreden. Aufgabe der Teamleitung ist es ebenfalls, die Teammitglieder für die neue Herausforderung zu motivieren. Dies kann nur gelingen, wenn die Teamleitung selbst vom Ziel und dem Weg überzeugt ist, begeistern kann und gleichzeitig die Befindlichkeiten der anderen Teammitglieder ernst nimmt und aufgreift. Dabei ist es wichtig, Ziele und Lösungen nicht einfach vorzugeben, sondern gemeinsam im Team zu erarbeiten und entstehende Ideen aufzugreifen. Führungskräfte sollen den Mitarbeitern Mut machen, abweichende Meinungen auszusprechen und sich konstruktiv damit auseinanderzusetzen. Sie geben ihnen Raum im Sinne einer Freiheit, ihre Fähigkeiten, aber auch Begrenzungen einzubringen.³⁴ Dafür ist es wichtig, neben den vertraglichen Beziehungen, „Bündnisse“ mit den Mitarbeitern einzugehen, welche Arbeit sinnvoll und befriedigend machen und Beziehungen ermöglichen, mit Konflikten und Veränderungen fertig zu werden.³⁵ Dies wiederum setzt bei der Person des Teamleiters besondere Eigenschaften und Kompetenzen voraus. So bedarf es neben Fähigkeiten zur Organisation und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen auch spezielle Haltungen. In der Führung eines Teams in der beschriebenen schwierigen Situation muss beachtet werden, dass es sowohl um die Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit der einzelnen Teammitglieder geht UND um Lebensqualität der von ihnen betreuten Menschen. So stellt DE PREE fest, dass es die erste Aufgabe der Führungskraft ist, „die Realität zu definieren. Die letzte ist es, sich bei den Menschen zu bedanken. Dazwischen muss der Leitende ein Diener und ein Schuldner werden.“³⁶ So schulden Führungskräfte den Mitarbeitenden klare Aussagen über Wertvorstellungen der Organisation.³⁷ Dies scheint mir besonders im Hinblick auf die Begleitung „schwierigen“ Klientels wichtig, setzt aber voraus, dass diese einerseits auch von der Organisation definiert sind und andererseits von der Teamleitung authentisch gelebt werden. Darüber hinaus betont er, dass es Aufgabe der Führung ist, Schwung zu vermitteln, welcher eigenen Visionen darüber entspringt, wohin sich die Organisation – in diesem Fall das Team und seine Ziele – entwickeln soll. Aus einer persönlichen Reife heraus müssen Führungskräfte „Schrittmacher in der Entwicklung, Äußerung und Wahrung von Anstand und Wertvorstellungen sein“³⁸. Darunter versteht DE PREE „Werte zu bestimmen, statt Moden nachzulaufen“³⁹ und die Fähigkeit zu unterscheiden, was „tatsächlich gesund ist, und dem, was bloß zu leben scheint“⁴⁰

³⁴ vgl. De Pree, Max (1992), S. 38ff.

³⁵ vgl. Ebenda, S. 56.

³⁶ Ebenda, S. 35.

³⁷ vgl. Ebenda, S. 37.

³⁸ Ebenda, S. 43.

³⁹ Ebenda, S. 43.

⁴⁰ Ebenda, S. 43.

4 Kritische Reflexion – Möglichkeiten und Grenzen des Teammanagements

Die Einführung eines neuen Konzepts in der Begleitung von Menschen mit sogenanntem „herausforderndem Verhalten“ bietet neben der langfristigen Entlastung der Mitarbeiter, einer höheren Lebensqualität für die betreuten Menschen auch die Chance, sich als Team neu zu finden und zu definieren. Gleichzeitig können dadurch Blockaden in der Arbeit gelöst werden, welche sich durch oben beschriebene Angst, Wut, Hilflosigkeit, Resignation, Handlungsunsicherheit und -unfähigkeit ergeben. Kritisch anzumerken ist jedoch, dass es einer hohen Einsatzbereitschaft von Team und Leitung sowie entsprechender Unterstützung durch die Einrichtungsleitung bedarf. Je nach aktueller Belastungssituation im Team sind u.U. im Vorfeld zuerst andere das Team stabilisierende Maßnahmen notwendig, um diese Bereitschaft zu erreichen. Dazu zählen u.a. Qualifikationsmaßnahmen, Teamcoaching, Umverteilung von Aufgaben, Gesundheitsschutzmaßnahmen und u.U. Austausch von Mitarbeitern. Eigene Erfahrungen des Autors zeigen, dass in der Praxis oft erst betreute Menschen die Einrichtung verlassen müssen und es zu Veränderungen in der Teamzusammensetzung kommt, bevor ein Konzept wie das beschriebene eingeführt werden kann. Meist erfolgt der Gedanke einer veränderten Konzeption erst, wenn die Eskalationen zu massiv sind. Dies stellt eine ungünstige Voraussetzung für deren Einführung dar. Viele unterstützende Maßnahmen wirken erst mittel- oder langfristig, während der Bedarf meist als akut definiert wird. Letztendlich lassen sich Haltung und Menschenbild von Mitarbeitern nicht einfach ändern, sondern bedürfen einer Reifung. Eine erhebliche Rolle spielt darüber hinaus, inwieweit die Mitarbeiter und die Teamleitung durch die Organisation unterstützt und welche Wertschätzung den Mitarbeitern entgegengebracht wird.

5 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit stellt dar, dass die Arbeit mit Menschen mit „herausforderndem Verhalten“ hohe Ansprüche sowohl an die Teammitglieder als auch an die Person und Kompetenzen der Teamleitung stellt. Neben Kenntnissen zur Team- und Organisationsentwicklung ist es entscheidend, dass es der Teamleitung gelingt, Mitarbeiter zu motivieren. Dabei muss sie den aktuellen Stand der Teamentwicklung ebenso berücksichtigen wie die momentanen Befindlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter. Die Arbeit mit diesem Klientel erfordert eine Haltung, welche von Akzeptanz und Wertschätzung gekennzeichnet ist sowie einen Konsens hinsichtlich der Definition „herausfordernden Verhaltens“, der notwendigen Veränderungen und der daraus resultierenden Zielstellungen. Diese Haltung ist ebenfalls gegenüber den Mitarbeitern notwendig. Dazu benötigt die Teamleitung eine entsprechende Reife, Haltung und die Unterstützung durch die Organisation.

Literaturverzeichnis

- Blank, Manfred** Das Geheimnisvolle im Anderen annehmen *In: Orientierung*, Ausgabe 2/2007, S. 4–6.
- DePree, Max (1992)**: Die Kunst des Führens, Frankfurt/Main, 2. Aufl, 1992, ISBN: 978-3-593-34323-5, OCLC: 75231769.
- Došen, Anton u.a. (2010)**: Psychische Störungen, Verhaltensprobleme und intellektuelle Behinderung: ein integrativer Ansatz für Kinder und Erwachsene, Göttingen, 2010, ISBN: 978-3-8017-2155-8, OCLC: 845496772.
- Elbing, Ulrich (2014)**: Nichts passiert aus heiterem Himmel ... es sei denn, man kennt das Wetter nicht: Transaktionsanalyse und herausforderndes Verhalten, Dortmund, 4., völlig überarb. Aufl, 2014, ISBN: 978-3-8080-0697-9, OCLC: 864516652.
- Erger, Raimund (2012)**: Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen, Berlin, 1. Aufl, 2012, ISBN: 978-3-06-450717-3, OCLC: 864554369.
- Erger, Raimund (2013)**: Erfolgreiche Teamarbeit und Teamleitung, Berlin, 1. Aufl, 2013, ISBN: 978-3-589-23999-3, OCLC: 852499523.
- Fabriz, Friedrich (2007)**: Am Ort der Mühe wohnen *In: Orientierung*, Ausgabe 2/2007, S. Editorial.
- Fischer, Dieter (2014)**: An der Grenze *In: behinderte menschen - Zeitschrift für gemeinsames Leben, Lernen und Arbeiten*, Ausgabe 3/2014, 2014.
- Fischer, Dieter (2016)**: Interdisziplinäre TEAM-Arbeit - Von der Lust und vom Frust zusammenarbeiten, Würzburg, 22.04.2016.
- Grampp, P. (2016)**: Rahmenbedingungen für die Betreuung von Menschen mit Behinderungen und erheblich herausforderndem Verhalten, abgerufen am 31.07.2016, http://www.lasv.brandenburg.de/media_fast/4055/Herr%20Dr.%20Grampp.pdf.
- Hennicke, Klaus (2011)**: Erscheinungsformen auffälligen Verhaltens: Wozu macht es Sinn, diese zu unterscheiden? *In: Verhaltensauffälligkeiten Problemverhalten psychische Störungen Herausforderungen für die Praxis ; Dokumentation der Arbeitstagung der DGSGB am 18.3.2011 in Kassel*, Berlin, 2011, S. 5–35, ISBN: 978-3-938931-26-4, OCLC: 779630138.
- Möller, Susanne (2010)**: Einfach ein gutes Team: Teambildung und -führung im Gesundheitswesen, Berlin, 2010, ISBN: 978-3-642-12672-7, OCLC: 670201504.
- Oberdick, Susanne** Das Leben ist wie Spagetti - Vom Umgang mit den eigenen Grenzen *In: Orientierung*, Ausgabe 2/2007, S. 21–22.
- Schwarte, Norbert und Oberste-Ufer, Ralf (1997)**: LEWO: Lebensqualität in Wohnstätten für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung ; ein Instrument zur Qualitätsentwicklung ; [ein Handbuch der Bundesvereinigung Lebenshilfe], Marburg, 1. Aufl, 1997, ISBN: 978-3-88617-400-3, OCLC: 610741574.
- Senckel, Barbara (1998)**: Du bist ein weiter Baum: Entwicklungschancen für geistig behinderte Menschen durch Beziehung, München, 1998, ISBN: 978-3-406-44105-9, OCLC: 611627397.

Senckel, Barbara und Luxen, Ulrike (2016): Wirkung - efbe-online,

abgerufen am 09.08.2016, <http://www.efbe-online.de/wirkung.html>.

Teurich, Beate Angst, Wut und Hilflosigkeit *In: Orientierung*, Ausgabe 2/2007, S. 1.

Theunissen, Georg (2007): Verhaltensauffälligkeiten, Verhaltensstörungen *Handlexikon geistige Behinderung: Schlüsselbegriffe aus der Heil- und Sonderpädagogik, sozialen Arbeit, Medizin, Psychologie, Soziologie und Sozialpolitik*, Stuttgart, 2007, S. 401–403, ISBN: 978-3-17-019349-9, OCLC: 213392694.

Theunissen, Georg (2011): Verhaltensauffälligkeiten und Parallelbegriffe in Abgrenzung zu psychischen Störungen. Ein Klärungsversuch und Konsequenzen für die Praxis *Verhaltensauffälligkeiten Problemverhalten psychische Störungen Herausforderungen für die Praxis; Dokumentation der Arbeitstagung der DGSGb am 18.3.2011 in Kassel*, Berlin, 2011, S. 36–50, ISBN: 978-3-938931-26-4, OCLC: 779630138.

Theunissen, Georg u.a.(hrsg) (2015): Positive Verhaltensunterstützung, positive behavior support *Handlexikon Autismus-Spektrum: Schlüsselbegriffe aus Forschung, Theorie, Praxis und Betroffenen-Sicht*, Stuttgart, 1. Aufl, 2015, S. 292–294, ISBN: 978-3-17-023431-4.

Theunissen, Georg Positive Verhaltensunterstützung - ein pädagogisch-therapeutisches Konzept zum Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen bei Menschen mit intellektueller Behinderung *In: Heilpädagogik online*, Ausgabe 01/08, S. 21–52.

(2016a): ► askriptiv: Bedeutung, Herkunft | fremdwort.de, 01.08.2016, abgerufen am 01.08.2016, <http://www.fremdwort.de/suchen/bedeutung/askriptiv>.

(2016b) Teilhabe von Menschen mit schweren Behinderungen und herausforderndem Verhalten, abgerufen am 03.08.2016, http://www.lebenshilfe-rlp.de/Aktuell/PDF_DOC/Konzept_herauf_Verh_Endfassung%2014042007.pdf.

Anhang 1: Konzepte für die Arbeit mit Menschen mit „herausforderndem Verhalten“

Positive Verhaltensunterstützung (PVU)

Hierbei handelt es sich um ein pädagogisches Konzept zum Umgang mit sogenannten „Verhaltensauffälligkeiten“, welches dem US-Amerikanischen Ansatz des „positive behavioral support“ (PBS) weitgehend entspricht. Entstanden ist es aus dem Wunsch, eine Alternative zu den aversiven Methoden und ethischen Bedenken in Bezug auf verhaltenstherapeutische Methoden wie ABA zu entwickeln.

Die wesentlichen theoretischen Bezugspunkte sind:

1. Prinzipien der „angewandten Verhaltensanalyse“
2. Stärken-Perspektive
3. Systemökologische Aspekte
4. Leitideen der Inklusion
5. Neurobiologische Erkenntnisse

Ausgehend von der Annahme, dass Verhaltensauffälligkeiten eine bedeutsame Funktion für die Person haben und der Analyse diverser Variablen des Verhaltens, wird ein Verstehen der Person erreicht und ein Unterstützungsprogramm entwickelt.^{41,42}

efbe und SEO

SENCKEL entwickelte auf dem Hintergrund der Erkenntnis, dass die fehlende Berücksichtigung des emotionalen Entwicklungsstandes eines Menschen u.a. oft Auslöser für herausforderndes Verhalten ist, ihr Konzept der „Entwicklungsfreundlichen Beziehungsgestaltung“ (efbe). Symptome werden im Zusammenhang mit dem sonstigen Verhalten und dem lebensgeschichtlichen Hintergrund zu verstehen gesucht und im Kontext der Entwicklung in den einzelnen Bereichen gesehen.⁴³ Auf dieser Grundlage entwickelte sie ein Konzept für die Begleitung von Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen, welches nicht nur den kognitiven und psychomotorischen, sondern auch den emotionalen Entwicklungsstand der Person berücksichtigt.⁴⁴ Mit ähnlichem Ansatz entwickelte DOŠEN sein Konzept der integrativen Diagnose und hinsichtlich des emotionalen Entwicklungsstandes sein „Schema der emotionalen Entwicklung“ (SEO). Verhaltensauffälligkeiten werden hier in Zusammenhang gestellt mit biologischen, psychologischen und sozialen Bedingungen sowie der individuellen Biografie, dem individuellen Lebenskontext und dem Entwicklungsniveau der Person. Im Rahmen

⁴¹ vgl. Theunissen, Georg u.a.(hrsg) (2015), S. 292f.

⁴² Weiterführende Informationen siehe u.a. <http://www.positive-verhaltensunterstuetzung.de/>

⁴³ vgl. Senckel, Barbara (1998), S. 22.

⁴⁴ Weiterführende Informationen siehe u.a. <http://www.efbe-online.de/>

der integrativen Diagnose werden diese Faktoren in einer „ganzheitlichen Sicht auf das Individuum, auf seine Umwelt und auf die Prozesse, die zum Problem geführt haben“⁴⁵, untersucht und ein Behandlungskonzept entwickelt. U.a. in den St.-Lukas-Kliniken wurde daraus ein Konzept der Milieuthherapie entwickelt, um – ähnlich wie bei der „entwicklungsfreundlichen Beziehungsgestaltung“ – ein dem Entwicklungsstand angemessenes und förderndes Vorgehen zu ermöglichen.⁴⁶

⁴⁵ Došen, Anton u.a. (2010), S. 83.

⁴⁶ Vertiefende Informationen siehe u.a. <http://www.seo-gb.net/downloads.php?cat=2>

Anhang 2: Teamrollen

Im Team werden durch die Mitarbeiter unterschiedliche Rollen eingenommen. Das Wissen darum ist wichtig, um das Denken und Handeln der einzelnen Teammitglieder zu verstehen und die Anforderungen entsprechend darauf abzustimmen. Es gibt verschiedene Modelle, mit welchen Teamrollen eingeteilt und bestimmt werden können. Eines davon ist das Team-Management-System (TMS) nach Margerison & McCann. (siehe Abb. 3)

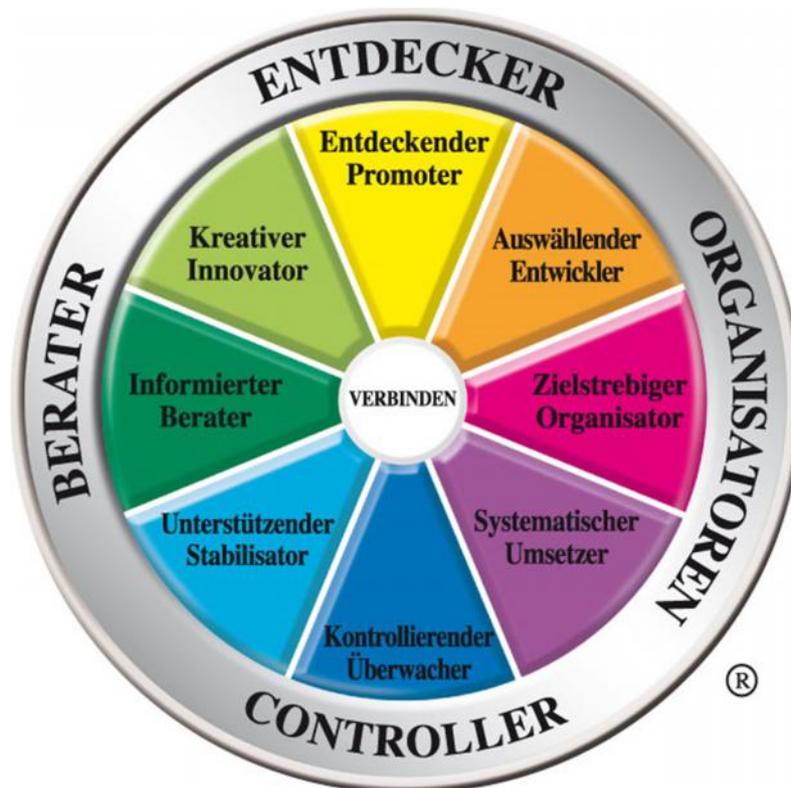


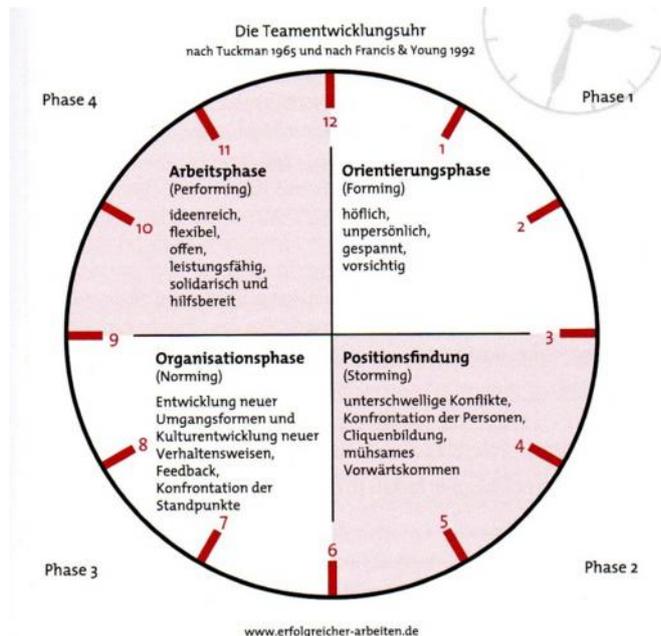
Abbildung 3: Teamrad (Quelle: <http://www.tms-zentrum.de/tms-zentrum.html>, Zugriff am 18.08.2016)

Die Zuordnung zu den einzelnen Rollen erfolgt hier entsprechend einer Erhebung darüber, wie ein Mitarbeiter mit anderen kommuniziert, sich selbst und andere organisiert, Informationen sammelt und nutzt sowie Entscheidungen trifft.

Wenn auch in der Praxis bei der Besetzung offener Stellen nur selten die noch fehlenden Teamrollen berücksichtigt werden (können), so lohnt eine Erhebung nach eigenen Erfahrungen des Autors. So lassen sich daraus einerseits Konflikte im Team als auch Arbeitspräferenzen einzelner Mitarbeiter erklären und anstehende Arbeitsaufträge darauf abstimmen. Sind einzelne Rollen nicht besetzt und können auch von anderen Teammitgliedern (aufgrund anderer Voraussetzungen) nicht übernommen werden, macht es bei Neueinstellungen Sinn, auch dieses zu berücksichtigen, um das Team voranzubringen.

Anhang 3: Phasen der Teambildung

Ein Team ist kein statisches System. Vielmehr entwickelt es sich in unterschiedlichen Schritten. Es gibt verschiedene Modelle, welche versuchen diese Abläufe darzustellen. Sehr verbreitet ist das Modell nach Francis/Young



(vgl. 1992 Dave Francis, Don Young: Mehr Erfolg im Team)

Abbildung 4: Teamentwicklungsuhr ⁴⁷

	Sachebene	Beziehungsebene
Forming (Kennenlernen, Testphase)	Kennenlernen der Aufgabe	Einschätzen der Situation und Abhängigkeiten; Kennenlernen und Abtasten; Suche nach Anhaltspunkten und Hilfen
Storming (Rollenzuweisung und "Auskämpfen", Nahkampfphase)	Schwierigkeiten mit der Aufgabe	Widerstand gegen die Aufgabe; es können Konflikte und Spannungen innerhalb der Gruppe entstehen; Positionskämpfe brechen möglicherweise auf; ggf. bilden sich Untergruppen
Norming (Spielregeln der Zusammenarbeit entwickeln sich, Organisationsphase)	Austausch von Informationen und Interpretationen zur Aufgabenstellung	Normen kristallisieren sich heraus; eine Rollendifferenzierung setzt ein; mögliche Harmonisierung der Gruppenbeziehungen
Performing (in dieser Phase findet die Leistungserstellung statt, Verschmelzungsphase)	Arbeiten an der Aufgabe; Austausch von Lösungen	Gruppe hat sich strukturiert und gefestigt; Konflikte werden bearbeitet; Kooperation wird möglich; informelle Kontaktaufnahmen zwischen den Gruppenmitgliedern

Abbildung 5: Phasenmodell ⁴⁸

⁴⁷ Erger, Raimund (2013), S. 59.

⁴⁸ Fischer, Dieter (2016), S. 15.

Die Arbeitsfähigkeit eines Teams ist in den einzelnen Phasen unterschiedlich und es bedarf entsprechend angepasster Formen der Begleitung und Anleitung durch die Teamleitung.

Auch eine bereits erreichte Phase ändert sich immer wieder durch Ausscheiden und Hinzukommen von neuen Teammitgliedern oder auch durch neue Aufgabenstellungen und Ziele des Teams. Dies gilt es stets aufs Neue zu berücksichtigen.

Die Phasen der Teamentwicklung sind eng verknüpft mit den Rollen der einzelnen Teammitglieder (siehe Anhang 2) und deren vorhandenen bzw. fehlenden Kompetenzen (siehe Anhang 4).

Aufgabe der Teamleitung ist es, den aktuellen „Standort“ des Teams zu bestimmen, sowie zu analysieren, welche Unterstützung das Team zum gegenwärtigen Zeitpunkt benötigt.

Anhang 4: Kompetenzen der Mitarbeiter

Insbesondere im Hinblick auf die Begleitung von Menschen mit sogenanntem „herausforderndem Verhalten“ reichen die formalen Qualifikationen im Sinne von Berufsabschlüssen oft nicht aus. So beschreibt die LEBENSHILFE in ihrem Positionspapier:

„Das Fachpersonal muss entsprechende Persönlichkeit, Haltung, Menschenbild und sonstige spezifische persönliche Qualitäten mitbringen, um sich dieser ganz speziellen Interaktion, sowie den pädagogischen, psychischen und physischen Herausforderungen stellen zu können und sie zum Wohle der behinderten Menschen in der täglichen Arbeit umzusetzen“⁴⁹

Wichtig ist zudem die Fähigkeit der Selbstreflexion. In der Konfrontation mit problematischem Verhalten kommen Fachkräfte immer wieder in einen Widerspruch zwischen ihrem eigenen Anspruch, diese Menschen emotional anzunehmen und eine tragfähige soziale Beziehung aufzubauen, und der häufig empfundenen Ablehnung und Verletzung.⁵⁰ Als notwendige Kompetenzen werden ebenfalls genannt:

- Eigene Krisenkompetenz
- Menschliche Anteilnahme
- Offenheit und Einfühlungsvermögen
- Teamkompetenz
- Authentizität
- Distanz oder Abgrenzung⁵¹

Dazu gehört ebenfalls, die eigene Haltung gegenüber dem anvertrauten Menschen und seinem Verhalten immer wieder zu reflektieren oder bei Bedarf zu korrigieren.

FISCHER verweist darüber hinaus auf das Bewusstsein der einzelnen Teammitglieder und das daraus bedingte Welt- und Menschenbild und stellt fest:

„Da das Bewusstsein nur sehr bedingt zu verändern ist, wir uns aber sehr oft an diesem des jeweils anderen stoßen, hilft es zum einen *nach der jeweiligen Genese zu fragen* (konkret: erzähle mir aus deinem Leben ...), danach also, wie es wohl entstanden ist, aber auch ganz konkret danach, wie sich der einzelne Mensch fühlt, was er denkt, was er sieht und was ihn bewegt.

Dieses *Bekannt-Werden* und *Bekannt-Machen* kann eine große Hilfe sein, sich nicht ständig misszuverstehen und sich an Stellen zu reiben, die gegeben sind...“⁵²

Dies erscheint besonders wichtig, wenn es darum geht, gemeinsame Standpunkte und Ziele für Menschen in besonderen Belastungssituationen zu entwickeln.

⁴⁹2016b, S. 14 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

⁵⁰ vgl. Schwarte, Norbert und Oberste-Ufer, Ralf (1997), S. 218.

⁵¹ vgl. Ebenda, S. 217.

⁵² Fischer, Dieter (2016), S. 12.

Anhang 5: Situative Teamführung

Bei der situativen Teamführung handelt es sich um einen Führungsstil, welcher an die aktuelle Situation und die Voraussetzungen und Begrenzungen der Mitarbeiter angepasst wird. Er beruht auf einem von HERSEY und BLANCHARD entwickelten Reifegradmodell, in welchem die Fähigkeiten und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ermittelt und davon ausgehend die notwendige Unterstützung durch die Teamleitung abgeleitet wird. Die Ermittlung der Voraussetzungen bezieht sich dabei jeweils auf die konkrete Aufgabe.

Durch unterschiedlich notwendige aufgabenbezogene und sozioemotionale Unterstützung der Mitarbeiter ergeben sich 4 verschiedene Führungsstile, aus denen die Teamleitung den zur Situation und den Voraussetzungen der Mitarbeiter passenden auswählt. Diese sind

- Unterweisung
- Anleitung
- Unterstützung
- Delegation

Dadurch wird es möglich, den Mitarbeitern genau die Unterstützung zukommen zu lassen, die diese im Moment und auf die konkrete Aufgabe bezogen benötigen. Das ermöglicht einerseits die Nutzung der Kompetenzen der Mitarbeiter mit entsprechender Wertschätzung, verbessert das Zusammenspiel von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Voraussetzungen und verhindert Überforderungssituationen.⁵³

⁵³ vgl. Erger, Raimund (2013), S. 87ff.

Anhang 6: Reflexionshilfen

Um in emotional belasteten Situationen über die persönlichen Befindlichkeiten ins Gespräch zu kommen, ist die Verwendung von bildhaften Reflexionshilfen oft sinnvoll. Beispielfhaft können dafür Vorlagen wie in den Abbildungen 4 und 5 verwendet werden:

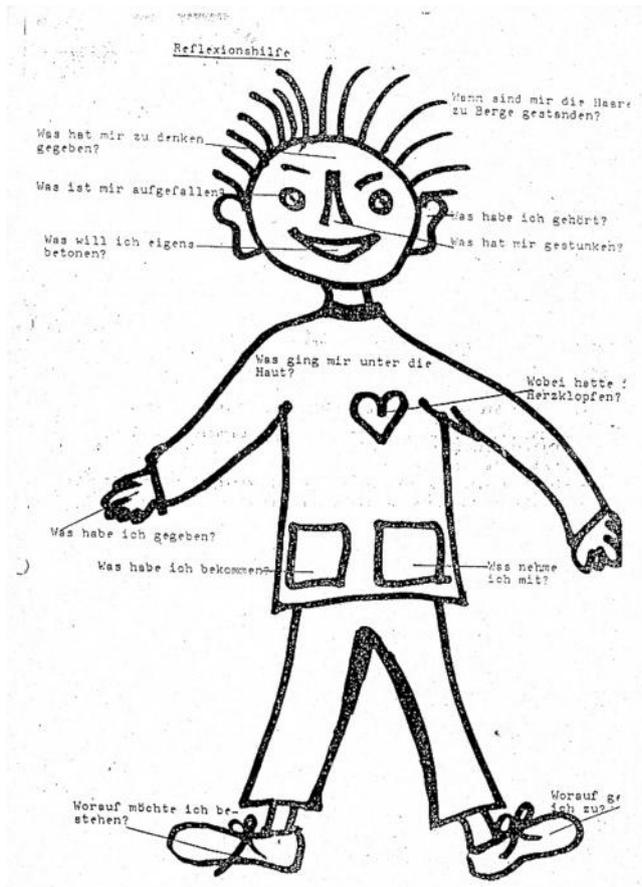


Abbildung 6: Reflexionshilfe 1 (Quelle: unbekannt)



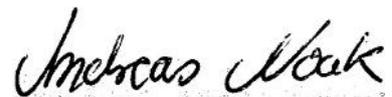
Abbildung 7: Reflexionshilfe 2 (Quelle: unbekannt)

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die Studienarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit habe ich bisher keinem anderen Prüfungsamt in gleicher oder vergleichbarer Form vorgelegt. Sie wurde bisher auch nicht veröffentlicht. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Arbeit mit Hilfe eines Plagiatserkennungsdienstes auf enthaltene Plagiate überprüft wird.

Berlin, 31.08.2016

(Ort, Datum)



(Unterschrift)