



© Steven Pepple – Fotolia.com

Teamentwicklung – so wird aus Individuen eine Mannschaft

Zu neuen Ufern

Ein Team ist so etwas wie ein eigenständiges Lebewesen. Es kommt nicht fertig auf die Welt, sondern muss wachsen und gedeihen. Das sieht man ja auch beim Sport. Nicht immer gewinnt die Mannschaft mit den besten Einzelspielern – denn ein Team ist eindeutig mehr als die Summe seiner Teile. Deshalb sollte man auch nicht jede Arbeitsgruppe gleich als Team bezeichnen – es kommt dabei immer darauf an, wie stark der eine auf den anderen angewiesen ist.

In einer Arztpraxis ist der Grad der gegenseitigen Abhängigkeit aber ziemlich groß und deshalb sollte es das Ziel jedes Arztes sein, ein echtes Praxisteam zu haben – und nicht nur ein paar Helferinnen. Ein solches Team muss zusammen wachsen. Dazu gehört es, dass man sich mit allen Stärken und Schwächen

Im Team ist einer auf den anderen angewiesen. Und alle leiden, wenn mehr gegen- als miteinander gearbeitet wird. Das muss nicht sein. Mit unseren Tipps und etwas gutem Willen kann jedes Praxisteam zu neuen Ufern aufbrechen.

kennenlernt, dass man Konflikte auslebt und Kompromisse findet und schließlich einen Weg, sich gegenseitig so zu unterstützen, dass alle profitieren.

Ein Prozess auf zwei Ebenen

Verbindliche Strukturen sind eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit. Eine basisdemokratische Entscheidungsfindung ist für eine Arztpraxis schlicht unmöglich, Entscheider und Arbeitsregelungen sind zwingend erforderlich. Viele der Regelungen wird der Arzt als Chef treffen, doch je besser ein Team als ganzes arbeitet, desto grö-

ßer wird auch sein Einfluss auf die Ausgestaltung der Regeln sein.

Der Entwicklungsprozess eines Teams vollzieht sich auf zwei Ebenen. Zunächst auf der Sachebene, auf der es um die Aufgabenverteilung und Organisation geht. Mindestens genauso wichtig ist jedoch die „Interaktionsebene“ – die persönlichen Seiten des Teams, wie gegenseitige Wertschätzung und Beeinflussung, erwünschtes und unerwünschtes Verhalten oder die eigene Rolle im Team.

In der Arbeitspsychologie unterscheidet man klassisch vier Phasen der Teament-

wicklung (siehe Kasten). Diese Kategorisierung wurde eher für die befristete Teamarbeit entwickelt, als für den „Dauerzustand“. Wir können trotzdem viel daraus lernen, denn auch ein Praxisteam ist dynamisch. Kolleginnen kommen und gehen, in den Ferien gibt es eine Aushilfe und immer ändert sich dabei auch die Gruppendynamik. Bei der täglichen Arbeit ist neben dem offenen Umgang miteinander vor allem wichtig, dass alle Entscheidungen und Probleme ordentlich dokumentiert und nachvollziehbar festgelegt werden. Sehr hilfreich ist dabei ein gemeinsamer Regelkatalog, der von allen Mitgliedern des Praxisteams erarbeitet wird.

Teamarbeit ohne offene Informationspolitik kann nicht funktionieren. Alle Aspekte einer anstehenden Aufgabe müssen im Team bekannt sein. Natürlich müssen dazu nicht immer alle Teammitglieder zusammen hocken, aber ein regelmäßiges Teammeeting ist sinnvoll. Wie oft und in welchem Abstand solche Treffen stattfinden, hängt von den Besonderheiten einer Praxis ab. Einmal im Monat passt aber fast immer.

Nicht alle Teammitglieder bringen die gleichen Voraussetzungen und Erfahrungen mit. Manchmal können und wollen sich einzelne Mitarbeiter aber auch nicht in eine Teamgemeinschaft ein-

fügen. In solchen Fällen kann es helfen, noch einmal spielerisch den Teamgedanken zu untersuchen (Kasten „Übung zum Einstieg“): Wer hat eigentlich welche Vorstellung vom Team? Erst wenn das fehlschlägt ist der Chef gefordert, gemeinsam mit dem Team oder in einem Einzelgespräch auf eine Änderung zu drängen. Aber selbst bei einer schwierigen Kollegin muss verhindert werden, dass sie von anderen Teammitgliedern gemobbt wird. Sonst wird der Teamgeist dauerhaft leiden.

Neues Spiel, neues Glück?

Ein einschneidendes Ereignis für jedes Praxisteam ist die neue Kollegin – oder auch die neue Auszubildende. Das erfordert immer einen längeren Entwicklungsprozess, dennoch kommt dem ersten Arbeitstag eine besondere Bedeutung zu. Oft entscheidet sich hier schon, ob die Integration gelingt. Idealerweise gibt es eine „Patin“, die sich ein paar Tage lang besonders um die „Neue“ kümmert.

Eine gute Idee ist auch ein kleines Vorstellungsmeeeting, bei dem sich Praxisteam und neue Mitarbeiterin kennen lernen – am besten, ohne dass der Arzt dabei ist. Manche Aspekte lassen sich nämlich in Anwesenheit des Chefs nicht so einfach thematisieren. Auch eine

Die vier Phasen der Teamentwicklung

In der Arbeitspsychologie unterscheidet man klassisch vier Phasen der Teamentwicklung. Nicht immer muss jede Phase deutlich ausgeprägt sein, aber bei jedem Wechsel in der Gruppe treten einzelne Phasen neu zutage.

1. Testphase (Forming)

In dieser Phase entsteht das Team. Die Mitglieder kommen mit bestimmten Erwartungen und sind auf der Suche nach ihrer Rolle innerhalb des Teams. Man beschnuppert sich gegenseitig.

2. Nahkampfphase (Storming)

Die wichtigste Phase der Teamentwicklung. In dieser Phase wird um Positionen gekämpft und persönliche Differenzen der Teammitglieder untereinander deutlich.

3. Orientierungsphase (Norming)

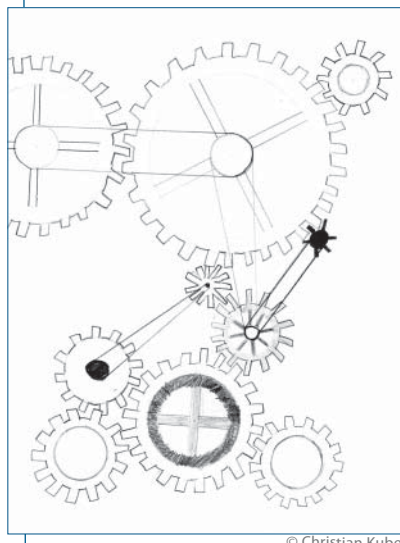
In dieser Phase haben sich die Wogen geglättet, ein Wir-Gefühl ist entstanden. Jetzt beginnt die eigentliche Arbeit im Team. Gedanken, Daten und Ideen werden offen ausgetauscht und bewertet.

4. Arbeitsphase (Performing)

In dieser Phase steuert sich die Gruppe überwiegend selbstständig. Konflikte und andere Probleme werden in Teamgesprächen diskutiert und in der Regel auch gelöst.

Übung zum Einstieg

Eine beliebte Übung nutzt Bilder, die verschiedene Arten des „Zusammenspiels“ symbolisieren: Ameisenhaufen, Vogelnest, Zahnräder, Dschungel und ein Mobile. Sie können sich bei www.info-praxisteam.de die Vorlagen herunterladen und ausdrucken. Jedes Teammitglied muss erklären, warum gerade dieses Bild seiner Teamvorstellung nahe kommt. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, sondern es geht darum ein Gespräch über Teamwerte anzustoßen.



© Christian Kube

vernünftige Dokumentation der Arbeitsabläufe der Praxis – ganz im Sinne des Qualitätsmanagements – hilft sehr. Das macht es neuen Kolleginnen leichter, die vielen neuen Informationen zu verarbeiten und bei Bedarf nachzuschlagen. Teamentwicklung ist also keine leichte Aufgabe – weder für den Chef, noch für die Teammitglieder. Doch die Arbeit, die man in die Teamentwicklung steckt, zahlt sich fast immer aus. Und zwar nicht nur in einer besseren Arbeitseffizienz. Auch für Sie persönlich gibt es viel zu gewinnen – nämlich mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz. ■