



Zusammenarbeit fördern und Konflikte vermeiden

Das Miteinander im Team

Ein Team kommt nicht fertig auf die Welt, sondern muss wachsen und gedeihen. Das sieht man nicht zuletzt beim Sport. Wir schauen uns die verschiedenen Spielertypen an und zeigen Wege, sich im Team gegenseitig zu unterstützen und Konflikte zu lösen.

Verbindliche Strukturen sind eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit. Eine basisdemokratische Entscheidungsfindung kann in einer Hausarztpraxis nämlich nicht funktionieren, klare Regelungen sind zwingend erforderlich. Mindestens genauso wichtig ist jedoch die „Interaktionsebene“ – die persönlichen Seiten der Teammitglieder haben großen Einfluss auf die Rolle im Team und damit auch auf die Zusammenarbeit.

Die Typen im Team

Überzogen formuliert kann man die unterschiedlichen Typen in einem Team in fünf Kategorien einteilen:

- > Choleriker
- > Soldaten

- > Egoisten
- > Erbsenzähler
- > Dilettanten

Sie brauchen jetzt nicht verzweifelt nachdenken, welche der Kategorien Ihnen am wenigsten missfällt. Die meisten Menschen haben von jedem etwas und das macht sie dann durchaus teamtauglich. Und wie man mit Kolleginnen umgeht, die ganz deutlich in eine der Kategorien fallen, haben wir in einer Serie in info praxisteam schon einmal ausführlich beschrieben (in den Ausgaben 3/2008 bis 1/2009, im Archiv unter www.info-praxisteam.de).

Bei einer Fußballmannschaft lässt sich gut beobachten, dass verschiedene Talente den Erfolg eines Teams ausmachen – wenn man sie auch entsprechend

ihrem Können einsetzt. Deshalb steht in der Nationalmannschaft Manuel Neuer im Tor, Jerome Boateng in der Abwehr und Thomas Müller im Sturm. Und weder Müller im Tor noch Boateng im Sturm.

Die wissenschaftliche Grundlage für diese Binsenweisheit lieferte in den späten 1970er-Jahren der britische Psychologieprofessor Meredith Beibin. Er hatte in seinen Seminaren ein interessantes Phänomen entdeckt: Zu einer Gruppenarbeit hatten sich die intelligentesten Kursteilnehmer zu einem Team zusammengefunden – und dieses Team lieferte dann das schlechteste Ergebnis. Er beschreibt daraufhin Teamrollen als „eine Tendenz, sich gegenüber anderen auf eine besondere Art zu verhalten, einen Beitrag zu leisten und mit ihnen zusammen zu wirken“. Danach verfügt jeder Mensch über Stärken und „erlaubte Schwächen“, die er bestimmten Rollen zuordnet. Es gibt

- > drei handlungsorientierte Rollen: den Macher, den Umsetzer, und den Perfektionisten.

- drei kommunikationsorientierte Rollen: den Koordinator den Mitspieler und den Wegbereiter.
- drei wissensorientierte Rollen: den Erfinder, den Beobachter und den Spezialisten.

Natürlich sind die Grenzen zwischen den jeweiligen Rollen fließend und darüber hinaus auch abhängig von der jeweiligen Situation.

Doch was bringt es in der Praxis, Menschen einzelnen Kategorien zuzuordnen? Kaum ein Praxisteam zählt neun Köpfe, da ist es schon theoretisch kaum machbar, die Rollen nach der Theorie zu verteilen. Außerdem legt Belbins Modell den Schluss nahe, dass die Auswahl der Mitglieder entscheidende Voraussetzung zur Bildung eines effektiven Teams ist. Und das ist in der Hausarztpraxis eher unrealistisch. Dennoch bringt das Wissen um die Rollenverteilung im Team eine ganze Menge.

Denn mehr über die eigenen Stärken und Schwächen zu wissen, macht es uns leichter, uns in eine Gruppe einzufügen und dort einen Beitrag zu leisten, der unseren persönlichen Fähigkeiten entspricht. Gleicht man dieses Wissen über die eigene Teamrolle noch mit den besonderen Fähigkeiten der Kolleginnen ab, kann man realistische Erwartungen auch für anspruchsvolle Teamaufgaben formulieren. Vielleicht regt Sie dieser Beitrag dazu an, mal über Rollen zu diskutieren, wenn bei der nächsten Teambesprechung neue Projekte anstehen – etwa die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements.

Bedürfnisse durchsetzen und Konflikte lösen

Sich in ein Team einzubringen heißt aber auch, die eigenen Bedürfnisse nicht zu ignorieren. Sind alle auf dem Egotrip, leidet die Teamleistung deutlich, weil zu viel Zeit und Energie auf Machtkämpfe verwendet werden. Andererseits ist es auch nicht gut, sich ständig zurück zu nehmen. Nur wer an sich selbst glaubt, kann andere überzeugen und so dem Team helfen. Dazu sollten Sie zunächst wissen, was Sie selbst wollen und es

| Teamrolle | Beitrag | Charakteristika | zul. Schwächen |
|---------------|---|--|--|
| Erfinder | bringt neue Ideen ein | unorthodoxes Denken | oft gedankenverloren |
| Wegbereiter | entwickelt Kontakte | kommunikativ, extrovertiert | oft zu optimistisch |
| Koordinator | fördert Entscheidungsprozesse | selbstsicher, vertrauensvoll | kann als manipulierend empfunden werden |
| Macher | hat Mut, Hindernisse zu überwinden | dynamisch, arbeitet gut unter Druck | ungeduldig, neigt zu Provokation |
| Beobachter | untersucht Vorschläge auf Machbarkeit | nüchtern, strategisch, kritisch | mangelnde Fähigkeit zur Inspiration |
| Mitspieler | verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab | kooperativ, diplomatisch | unentschlossen in kritischen Situationen |
| Umsetzer | setzt Pläne in die Tat um | diszipliniert, verlässlich, effektiv | unflexibel |
| Perfektionist | vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher | gewissenhaft, pünktlich | überängstlich, delegiert ungern |
| Spezialist | liefert Fachwissen u. Information | selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt | verliert sich oft in technischen Details |

Quelle: Wikipedia.de

dann freundlich, bestimmt und mit guten Argumenten vorbringen. „Ich kann“ klingt überzeugender als „das könnte ich vielleicht auch“.

Und wenn dabei mal die Interessen der einzelnen Teammitglieder aufeinander prallen, sollte das keine große Sache sein. Mal gibt der Eine nach, mal der Andere und oft kann man sich einfach in der Mitte treffen – der klassische Kompromiss. Das ist für viele so selbstverständlich, dass wir es kaum noch bewusst wahrnehmen.

Schwierig wird es immer nur dann, wenn existierende Interessenkonflikte nicht angesprochen werden. Schnell entsteht dann ein Teufelskreis, der mit dem eigentlichen Konfliktthema gar nichts mehr zu tun hat. Wichtigste Frage: Handelt es sich um einen Sachkonflikt oder um einen Beziehungskonflikt? Oft sind unterschwellige Sachkonflikte über Tage und Wochen so eskaliert, dass das eigentliche Thema zur Nebensache wurde. Stattdessen gibt es persönliche Angriffe, Gegenangriffe und nicht selten nur Verlierer. Wenn Sie ein solches Problem zwischen Kolleginnen erkennen und Sie selbst eine gefestigte Position im Team haben, sollten Sie als „Vermittler“ handeln:

- Sprechen Sie den Konflikt offen an, auch wenn die „Gegner“ sich nicht offen angreifen. Je heikler das Thema, desto direkter sollte der Einstieg sein. Führen Sie zunächst Einzelgespräche und verschaffen Sie sich ihr eigenes Bild.
- Bleiben Sie neutral. Nur wenn beide Parteien Ihnen vertrauen, haben Sie eine Chance, das Problem aus der Welt zu schaffen.
- Decken Sie die Interessen hinter den jeweiligen Positionen auf: „Was müsste sich ändern, damit Du zufrieden bist?“
- Bleiben Sie geduldig, auch wenn Sie vielleicht anderer Meinung sind als Ihr Gegenüber. Zuhören heißt nicht zustimmen.

Klare Spielregeln helfen übrigens auch, Konflikte im Praxisteam erst gar nicht entstehen zu lassen. So sind regelmäßige Teambesprechungen die beste Garantie dafür, dass keine wichtigen Informationen versteckt werden und dass niemand schlecht über Kolleginnen redet, sollte selbstverständlich sein. Und nicht zuletzt: Wie beim Sport ist „Teambuilding“ wichtig. Unternehmen Sie ab und an auch mal privat etwas mit den Kolleginnen – so lernen Sie sicher manche neue Seite kennen.

RM