



Rollen im Team

High five!

Teamarbeit ist Trend. Und nicht nur große Unternehmen setzen vermehrt auf unterschiedliche Erfahrungen der Mitarbeiter: Auch in einer gut geführten Hausarztpraxis ist ein Team mehr als die Summe seiner Teile. Dazu sollte jeder seine Rolle kennen.

Jedes Team hat unterschiedliche Rollen. Diese Rollen beschreiben, welche Positionen und Aufgaben die jeweiligen Mitglieder ausfüllen – und auch, wie sie das tun. Denn jedes Teammitglied hat ganz persönliche Eigenschaften und Stärken, die in die gemeinsame Arbeit einfließen und die Zusammenarbeit beeinflussen. Je mehr man in einem Team von den anderen abhängig ist, desto wichtiger ist ein reibungsloser Ablauf. In einer Arztpraxis ist der Grad der gegenseitigen Abhängigkeit ziemlich groß. Deshalb sollten die einzelnen Mitglieder des Teams inklusive Chefin oder Chefgut miteinander harmonieren. Dazu gehört es, dass man sich mit allen Stärken und Schwächen kennenlernt, dass man Konflikte auslebt und Kompromisse

findet und schließlich einen Weg, sich gegenseitig so zu unterstützen, dass alle profitieren.

Teamrollen nach Belbin

Gruppen sind dynamisch. Nach einer Weile bilden sich in Teams bestimmte Rollen für die Mitglieder heraus. Dadurch wird das Team aufgabenteilig und handlungsfähig. Jeder beginnt sich idealerweise um das zu kümmern, was er am besten kann und was ihn am stärksten motiviert.

Es gibt verschiedene Rollenmodelle, die die Stärken und Schwächen in einer Gruppe zu erklären versuchen. Die wissenschaftliche Grundlage dafür lieferte in den späten 1970er-Jahren der britische Psychologieprofessor Meredith Belbin. 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. Nicht die Superhirne waren die bessere Mannschaft, sondern eine bunt zusammengewürfelte Studentengruppe. Belbin entwickelte daraus ein Rollenmodell, das auch 30 Jahre später immer noch seine Gültigkeit besitzt.

In der Hausarztpraxis hat man nicht immer die Freiheit, ein Team nach Wunsch zusammenzustellen – und selbst wenn: Wer gibt eine Garantie, dass es dann auch funktioniert? Niemand. Trotzdem ist das Rollenmodell von Belbin nützlich und auch für das Team einer Hausarztpraxis einen Blick wert: Es hilft dem Team und jedem seiner Mitglieder, sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu werden. Und das wiederum macht es leichter, sich in eine Gruppe einzufügen und dort einen Beitrag zu leisten, der den persönlichen Fähigkeiten entspricht.

Nach Belbin verfügt jeder Mensch über bestimmte Stärken und über „erlaubte Schwächen“, wie er das nennt. Stärken

und Schwächen ordnet er bestimmten Rollen zu. 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.

Wie die einzelnen Teamrollen definiert sind, lässt sich auf vielen Seiten im Internet nachlesen – u. a. bei Wikipedia (Suchbegriff Teamrollen). Man muss sich aber gar nicht allzu sehr an diese Definition halten – aus verschiedenen Gründen:

- Kaum ein Praxisteam zählt neun Köpfe, da ist es schon theoretisch kaum machbar, die Rollen nach der Theorie zu verteilen.
- Jeder Mensch füllt üblicherweise mehrere Rollen in unterschiedlicher Intensität aus.
- Nicht alle Rollen sind gleich wichtig. Viele Teams brauchen keinen Beobachter – das Fehlen eines Koordinators hingegen wäre ungünstig.

Gleicht man dieses Wissen über die eigene Teamrolle noch mit den besonderen Fähigkeiten der Kolleginnen ab, kann man realistische Erwartungen auch für anspruchsvolle Aufgaben formulieren.

Struktur hat ihre eigene Rolle

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

Um nicht auf der Stelle zu treten, ist es wichtig, ein Team zu entwickeln. Das hat verschiedene Aspekte: Zunächst die Sachebene, auf der es um die Aufgabenverteilung und Organisation geht. Etwa beim Qualitätsmanagement, das vor zehn Jahren neu dazu kam.



Die Rollen im Team nach Belbin. Nicht jedes Team braucht jede Rolle, manche Teammitglieder können mehrere Rollen übernehmen. Quelle: www.belbin.de

Mindestens genauso wichtig ist jedoch die „Interaktionsebene“ – die persönlichen Seiten des Teams. Nicht alle Teammitglieder bringen die gleichen Voraussetzungen und Erfahrungen mit. Manchmal können und wollen sich einzelne Mitarbeiter auch nicht in eine Teamgemeinschaft einfügen. In solchen Fällen kann es helfen, noch einmal zu diskutieren, wer eigentlich welche Vorstellung vom Team hat. Erst wenn das fehlschlägt ist der Chef gefordert. Aber selbst bei schwierigen Kollegen muss verhindert werden, dass sie von anderen Teammitgliedern gemobbt wird. Sonst wird der Teamgeist dauerhaft leiden.

Je nach Kompetenzen und Motiven werden auch die Mitglieder Ihres Praxisteam bestimmte Rollen anstreben und dafür mehr oder minder geeignet sein – oder eben gar nicht. Wer sich mit den Teamrollen einmal beschäftigt hat, ist dann im Vorteil.

Von der Rolle? Was MFA zufrieden macht

Eine Studie der Abteilung Allgemeinmedizin und Versorgungsforschung am Universitätsklinikum Heidelberg ging u. a. der Frage nach, welche Faktoren den größten Einfluss auf die Zufriedenheit im Berufsleben einer MFA haben. Den größten Einfluss hat demnach die Anerkennung, die sie für ihre Arbeit bekommen. Neben „der Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten nutzen zu können“ und der „Anerkennung“ standen unter anderem zur Auswahl: „Vielseitigkeit der Arbeit“, „Einkommen“ oder die „Zahl der Arbeitsstunden“. Den besten Einzelwert (6,13 von 7) hatte dabei die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen, den schlechtesten Wert (4,49 von 7) das Einkommen.