

Der Weg zu einem erfolgreichen Team

Annette Wilker

Ein optimal zusammen arbeitendes Team ist für den Praxisinhaber ein wertvolles Gut. Der Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die positive Wirkung auf Patienten, Angehörige sowie Kooperationspartner werden oft unterschätzt. Ist die Erkenntnis der Wichtigkeit eines gut funktionierenden Teams erst einmal gereift, gilt es, zunächst einmal das eigene Team zu bewerten. Anschließend folgt die Ableitung von ggf. erforderlichen, individuell auf das Team zugeschnittenen Maßnahmen, die die Teamentwicklung fördern können.

1. Die Stärken des Einzelnen für das Team nutzen

Ein Team benötigt verschiedene Kompetenzen, um erfolgreich arbeiten zu können. Ist es gelungen, die für den Erfolg erforderlichen Kompetenzen im Team zu vereinen, ist dies schon einmal eine gute Voraussetzung. Jedes Team besteht aus Individuen, die in der Regel sehr unterschiedlich sind. Mit Stärken ausgestattet ist jeder Einzelne definitiv. Eigene Sympathien bzw. Antipathien können dabei im Weg stehen. Bei der Bewertung dessen, welcher Mitarbeiter welche Stärken mitbringt, ist es aus diesem Grunde hilfreich, gedanklich einen Schritt zurück zu treten und den Mitarbeiter oder auch den Kollegen objektiv zu betrachten.

Für die Führungskraft gilt es, diese Stärken zu erkennen und die Mitarbeiter entsprechend einzusetzen. Werden sie mit Aufgaben betraut, für die sie ein Talent besitzen, sind gute Ergebnisse zu erwarten. In der Regel gehen sie leicht von der Hand und machen Freude. Jeder Einzelne

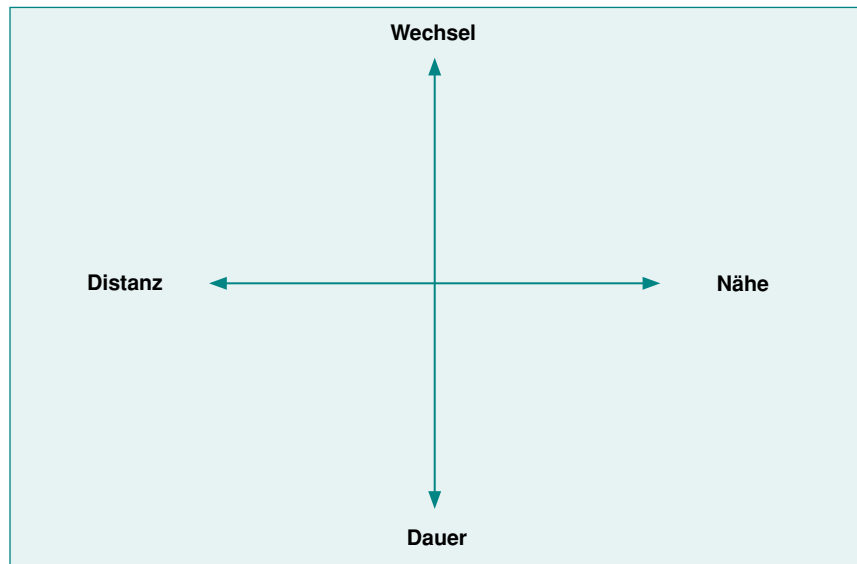


Abb. 1: Riemann-Thomann-Modell

hat das Bedürfnis, in seinen Stärken und in seiner Leistung für das Team gesehen zu werden. Dies gilt für die Kollegen genauso wie für den Vorgesetzten.

Verschiedene Modelle der Persönlichkeitstypen werden in der Literatur beschrieben. Ein für die Praxis gut funktionierendes Modell ist aus meiner Sicht das *Riemann-Thomann-Modell*. Grundsätzlich lassen sich nach Fritz Riemann und Christoph Thomann vier gegensätzliche Grundausrichtungen des Menschen beobachten (Abb. 1).

Nähe: Folgende Dinge und Gefühle sind für Menschen mit einer ausgeprägten Nähebestrebung wichtig: Nähe zu anderen Menschen, Bindung, Zuneigung, Vertrauen, Sympathie, Mitmenschlichkeit und Harmonie. Sie fokussieren sich stark auf den Anderen, brauchen Bestätigung, sind selbstlos bis hin zur Selbstaufgabe. Sie haben Angst vor Konflikten, Zerwürfnissen und davor, allein dazustehen.

Distanz: Menschen mit dieser Ausrichtung handeln und denken rational. Sie arbeiten zielorientiert und selbstständig, sind entscheidungsstark und arbeiten gerne allein. Der Blick richtet sich im Gegensatz zum vorher beschriebenen Nähe-Typ nicht auf das Team, sondern auf das Ziel. Auf andere wirken sie manchmal rücksichtslos, da sie nur das Ziel im Blick haben.

Dauer: Für Menschen mit einer Dauerausrichtung sind u.a. folgende Werte von größter Wichtigkeit: Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Sparsamkeit, Vorsicht, Kontrolle, Verbindlichkeit. Sie planen gerne langfristig und halten sich an Vorgaben. Sie mögen keine neuen Strukturen und lieben die Übersichtlichkeit. Häufiger Wechsel der Aufgaben und Sprunghaftigkeit sind für den Dauer-Typen eine schwierige Herausforderung.

Wechsel: Der Gegensatz des oben beschriebenen Dauer-Typen sind Men-

schen mit der Wechsel-Ausrichtung. Für sie steht alles Neue und ständig Wechselnde im Vordergrund. Sie stehen u.a. für Kreativität, Temperament, Spontaneität und Ideenreichtum. Diese Menschen sind neugierig und lassen sich gerne auf etwas Neues und Ungewöhnliches ein. Andere empfinden Menschen mit der Wechsel-Ausrichtung manchmal als sprunghaft, da sie einmal Angefangenes aufgrund neuer Ideen nicht immer zu Ende führen. Grundsätzlich tragen wir Anteile von allen Ausrichtungen in uns bzw. haben sie uns im Laufe des Lebens angeeignet. Allerdings gibt es bei jedem eine Tendenz zu einer Ausrichtung. Hier gibt es kein gut bzw. schlecht oder ein besser oder schlechter; alle Ausrichtungen sind gleichwertig. Wo Licht ist, ist auch Schatten. Jede Ausprägung steht für „die starke Seite“, die natürlich auch Schattenseiten haben kann, wird sie zu extrem gelebt. (Lebt z. B. ein Distanz-Typ seine Unabhängigkeit und den Wunsch der Zielerreichung extrem und rücksichtslos aus, wird dies im Team in der Regel zu Konflikten führen).

Beschäftigt man sich mit diesem Modell, wird deutlich, was die Person je nach Ausprägung in das Team einbringen kann, für welche Aufgaben sie gut geeignet ist (Abb. 2). Deutlich wird allerdings auch, welche Rahmenbedingungen sie braucht, um in ihren Stärken arbeiten zu können. Dies führt immer wieder zu „Aha-Effekten“ im Hinblick auf konfliktträchtige Situationen.

2. Erforderliche Maßnahmen ergreifen: eine Leitungsaufgabe

2.1 Mögliche Maßnahmen

Wurden die Stärken der einzelnen Mitarbeiter erkannt und werden die Mitarbeiter entsprechend eingesetzt, bedeutet dies nicht automatisch, dass das Team optimal zusammenarbeitet.



Abb. 2: Der Anteil des Einzelnen für das große Ganze

Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer und eine Gruppe von Mitarbeitern bildet nicht zwingend ein gutes Team. Einige der beispielhaft aufgeführten Maßnahmen bieten die Möglichkeit, das Miteinander zu fördern.

Teambesprechungen: Fehlende Informationen, kein regelmäßiger Austausch, keine Einbindung der Mitarbeiter: Dies führt immer wieder zu konfliktträchtigen Situationen. Die Einführung von regelmäßigen Teambesprechungen, in welcher jeder zu Wort kommt, und auch die rotierende Übernahme der Rolle des Moderators oder Protokollanten sind Mittel, das Team zu stärken.

Kollegiale Beratungen: Eine Möglichkeit der Teamentwicklung bzw. der Förderung einer guten Zusammenarbeit ist die Einführung von kollegialen Beratungen. Ein Teammitglied

berichtet gegenüber einem oder mehreren Kollegen von einem Problem. Hier geht es nicht darum, dem anderen eine Schwäche zu präsentieren, sondern vielmehr die Stärke zu zeigen, Hilfe, Kompetenz oder auch andere Sichtweisen annehmen zu können und – falls diese hilfreich sind – mit den neu gewonnenen Erkenntnissen weiter zu arbeiten. Auch für den Ideengeber bildet dies eine Herausforderung: Wie präsentiere ich meine Idee oder Sichtweise so, dass sie sich nicht wie eine Belehrung anhört, sondern der andere sie annehmen kann?

Teamkultur: Auch die Frage der Teamkultur sollte offen diskutiert werden. Hier handelt es sich um die sog. ungeschriebenen Gesetze. Wie gehen wir miteinander um, welche (in der Praxis oft unausgesprochenen) Regeln gelten in unserem Team? Welche Teamkultur benötigt unser Team,

um erfolgreich zusammen arbeiten zu können?

Konflikte: Konflikte zeigen auf, dass etwas als Beeinträchtigung erlebt wird. Konflikte sollten eine Daseinsberechtigung haben, und mit ihnen sollte offen umgegangen werden. Durch die Bearbeitung und das Ausräumen von Konflikten wird die Kunst der Zusammenarbeit erlernt.

Zusammenkunft ist ein Anfang.
Zusammenhalt ist ein Fortschritt.
Zusammenarbeit ist der Erfolg.

(Henry Ford)

2.2 Die Qualität der Leitung

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Qualität der Führung durch die Leitung. Wie fordert und fördert die Führungskraft beispielsweise den einzelnen Mitarbeiter oder auch die Teamentwicklung? Ist die Vision des Unternehmens dem einzelnen Mitarbeiter bekannt und sind Ziele vereinbart? Werden die Mitarbeiter in die Erarbeitung von Konzepten und Entscheidungen einbezogen? Gibt es die erforderliche Anleitung, Feedback und Wertschätzung? Was ist die Leitungskraft bereit zuzulassen bzw. wie viel Raum für die Entwicklung der

Mitarbeiter ist tatsächlich vorhanden? Diese nicht abschließende Aufzählung zeigt, dass der Führungskraft ein wesentlicher Einfluss auf ein gut funktionierendes Team zukommt.

3. Ein neues Team

Wird ein neues Team dauerhaft oder vorübergehend, z. B. bei der Durchführung von Projekten, gebildet, können die oben beschriebenen Hinweise bereits bei der Personalgewinnung Berücksichtigung finden. Die Einführung der oben beschriebenen Maßnahmen zur Förderung eines guten Miteinanders ist ebenfalls sofort umsetzbar.

Während das Team „laufen lernt“, durchläuft es mehrere Phasen, in denen auf die Führungskraft besondere Aufgaben zukommen. Der amerikanische Psychologe Bruce W. Tuckman entwickelte vor diesem Hintergrund das *Modell der vier Teamphasen*, die den idealtypischen Verlauf eines Gruppenprozesses vom ersten Kennenlernen bis zum gemeinsamen Arbeiten abbilden (Abb. 3).

Alle genannten Phasen finden statt, keine kann übergangen werden; ihr zeitlicher Verlauf hingegen kann unterschiedlich sein. Das Wissen um diese Phasen ermöglicht der Führungskraft,

zum richtigen Zeitpunkt die für die Gruppe erforderlichen und wesentlichen Dinge zu tun.

4. Ein zusätzlicher Gewinn: die positive Außenwirkung

Ob sich aus den Mitarbeitern ein starkes Team bildet, ist nicht allein im inneren Zirkel sicht- und spürbar. Der Vorgesetzte sowie auch die Kollegenschaft können sicherlich gut beurteilen, ob das Team gut zusammen arbeitet. Unterschätzt wird oft, dass auch außen stehende Personen, seien es Patienten, Kooperationspartner oder andere Personen, sehr schnell erkennen, wenn z. B. der Informationsfluss nicht optimal läuft, das sog. „Hand-in-Hand-Arbeiten“ nicht gut funktioniert oder es Spannungen im Team oder gegenüber dem Vorgesetzten gibt. Ist dies der Fall, ist ein wichtiger Aspekt der Außendarstellung gestört. Wirkt hingegen das Team nach außen homogen und gut aufeinander abgestimmt, kann dies neben einer guten Therapie das Gesamtbild optimieren und somit die Zufriedenheit erhöhen.

5. Fazit

Ist die Individualität akzeptiert und der Gewinn jedes Einzelnen für das Team erkannt, ist es oft leichter, an einem Strang zu ziehen. Dies gilt gleichermaßen für die Leitung sowie für die einzelnen Teammitglieder. Wurden zusätzlich Maßnahmen ergriffen, wie z. B. die Einführung von kollegialen Beratungen, und sind Regeln aufgestellt, wie miteinander umgegangen und gearbeitet werden soll, sind alle auf gutem Wege, eine nachhaltige Teamkultur zu entwickeln.

Nun wird der eine oder andere zu Recht sagen: Mit diesem Wissen allein lösen sich möglicherweise bereits seit Jahren bestehende Schwierigkei-

Forming (Phase 1):	In dieser Phase lernt sich das Team kennen; es bestehen Unsicherheiten; Ziele des Einzelnen, aber auch des Teams sind zu klären. Regeln werden erstellt, die Richtung vorgegeben.
Storming (Phase 2):	Konflikte und Spannungen auch gegenüber der Leitung, evtl. bedingt durch unklare Zielvorgaben (siehe Phase 1); Positionskämpfe.
Norming (Phase 3):	Der Gruppenzusammenhalt wird entwickelt; erste Einbindung des Teams in Entscheidungen.
Performing (Phase 4):	Hier nimmt das Team die eigentliche Arbeit auf. Die Gruppe ist strukturiert und gefestigt; die Delegation von Aufgaben durch die Führungskraft an Teammitglieder wird durchgeführt.

Abb. 3: Modell der vier Teamphasen nach Bruce W. Tuckman

ten nicht, oder die Bildung eines neuen Teams ist für mich alleine eine zu große Herausforderung. Hilfreich kann in solchen Fällen eine professionelle externe Beratung und ggf. die Durchführung eines Teamcoachings sein.

Egal, ob externe Beratung hinzugezogen wird oder nicht. Zu Beginn steht die wichtige Frage, die sich die Führungskraft stellen sollte: Was wäre nach erfolgreich durchgeführten Maßnahmen zur Teamentwicklung bzw. einem Teamcoaching anders? Ist diese Frage beantwortet, wird das Ziel klarer und die nächsten Schritte können allein oder mit externer Unterstützung gegangen werden.

Literatur:

Dick, van, R. & West, M. (2013): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Große Boes, S. & Kaseric, T. (2008): Trainer-Kit. Bonn: Managerseminare Verlags GmbH.

Krüger, W. (2012): Teams führen. Freiburg: Haufe Verlag.

Lahniger, P. (2010): Reise zur Lösung. Bonn: Managerseminare Verlags GmbH.

Schulz von Thun, F. (2008): Miteinander reden: 3. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Autorin:



Annette Wilker

Diplomkauffrau (FH)
Master Coach (DVNLP)
Tüttingstr. 12
49088 Osnabrück
www.coachu-os.de
wilker@coachu-os.de

Stichwörter:

- Teamentwicklung
- Riemann-Thomann-Modell
- Modell der vier Teamphasen