

Teamentwicklung als Grundlage der Praxisentwicklung

Nur wer die Potenziale seiner Mitarbeiter kennt, kann sie optimal einsetzen. Von Andrea Fahrländer und Bianca Böhmer.

„Wer das Ziel kennt, kann entscheiden. Wer entscheidet, findet Ruhe. Wer Ruhe findet, ist sicher. Wer sicher ist, kann überlegen. Wer überlegt, kann verbessern“, sagte bereits Konfuzius.

Sie als Chef sind das Vorbild für Ihr Team oder besser noch der Kapitän Ihrer Crew. Sie geben den Kurs vor. Allerdings reicht es nicht aus, nur klare Ansagen zu machen. Sie als Kapitän sollten das Feuer in Ihren Mitarbeitern entfachen, Ihre Mitarbeiter, also Ihre Crew, begeistern und aus ihrer Komfortzone hervorlocken sowie Ihrem Team vertrauen, um Verantwortung zu übertragen. Das macht Ihre Mitarbeiter stolz, mit und für Sie zu arbeiten, und motiviert sie, so dass Sie erstaunt sein dürfen, zu erfahren, was in jedem Einzelnen steckt!

In Teams steckt enorm viel Potenzial, wenn Sie es als Chef aufdecken und entfachen. Mitarbeiterführung ist zeitaufwendig, jedoch ein lohnender Einsatz für Ihre Teamentwicklung.

Wie können Sie dieses Ziel erreichen und wo steht Ihr Team heute?

Um das herauszufinden, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Dazu sollten zunächst die vier verschiedenen Phasen der Teamentwicklung betrachtet werden, die Bruce Tuckman, ein US-amerikanischer Psychologe, im Jahr 1965 entwickelte: Die erste Phase heißt *Forming* und steht für Einstiegs- und Findungsphase bzw. Testphase. Davon wird gesprochen, wenn sich die Teamstruktur verändert. In dieser Testphase begegnen sich die Teammitglieder höflich und distanziert. Die erste Phase ist durch Unsicherheit und Verwirrung gekennzeichnet. Es geht zunächst darum, dass die Teammitglieder sich miteinander bekannt machen und ihre Zugehörigkeit zur Gruppe absichern. Erste Ziele und Regeln werden definiert und die Gruppe wendet sich langsam der eigentlichen Aufgabe zu, jedoch sind die Beziehungen der Teammitglieder untereinander noch unklar.

Die zweite Phase, die *Storming*-Phase (Auseinandersetzung- und Streitphase oder Nahkampfphase), ist die wichtigste Phase der Teamentwicklung. Das Team ist sich jetzt schon näher gekommen und es kommt häufig zu Unstimmigkeiten über Prioritätensetzungen, wenn die Teammitglieder verschiedene Ziele verfolgen. Es kommt zu Machtkämpfen um die Führungsrolle und den Status in der Gruppe, dadurch entstehen Spannungen

zwischen den Teammitgliedern. Die Beziehungen sind eher konfliktbeladen – im schlimmsten Fall sogar feindselig –, doch es erfolgen erste Abstimmungen über die Arbeitsorganisation. Es kann dazu führen, dass die vorhandenen Praxisregeln und Sie als Führungskraft diskutiert oder angegriffen werden. In dieser Phase ist die Leistung der Gruppe eher gering und es ist besonders wichtig, dass Sie als Chef/Führungskraft Stellung beziehen sowie Ihre bisher definierten Regeln vom gesamten Team einfordern und diese als Vorbild vorleben.

In der *Norming*-Phase (Regelungs- und Übereinkommensphase bzw. Orientierungsphase) werden Normen und Regeln ent-

wiederholt durchgemacht werden können, wenn ein neues Teammitglied in ein bestehendes Team eintritt oder sich eine Änderung der Aufgabenstellung ergibt. Bitte bleiben Sie als Chef/Führungskraft jederzeit achtsam und beobachten Sie Ihr Team, um Rückfälle in vorhergehende Phasen zu vermeiden bzw. optimal zu meistern.

Zusätzlich ist es wichtig, dass Sie Ihre Mitarbeiter gut kennen und nach ihren Stärken und Motivatoren optimal einsetzen

In den 1930er-Jahren hat Karl Popper die Goldene Regel „Behandle andere so, wie du von

Was das Persönlichkeitsmodell und die vier Grundverhaltenstendenzen über Ihre Mitarbeiter verraten

Um die verschiedenen Persönlichkeiten in Ihrem Team zu erkennen und genauer zu betrachten, eignet sich zum Beispiel das DISG®-Modell bzw. das persolog®-Modell. In diesem Persönlichkeitsmodell werden vier verschiedene Grundverhaltenstendenzen beschrieben: Dominant, Initiativ, Stetig, Gewissenhaft. Die verschiedenen Grundverhaltenstendenzen sind bei jedem unterschiedlich stark ausgeprägt. Es gibt dabei aber nicht nur eine Tendenz; vielmehr hat jeder von uns alle vier Grundverhaltenstendenzen in sich, nur unter-

prägt hat und Sie übertragen ihr die Aufgabe, das Qualitätsmanagement oder auch die Abrechnung in der Praxis zu übernehmen. Glauben Sie, dass diese Mitarbeiterin glücklich bei der Tätigkeit wird und diese Aufgaben zu Ihrer Zufriedenheit ausführt? Wahrscheinlich nicht, denn diese Aufgaben passen eher zu einer gewissenhaften Grundverhaltenstendenz. Wenn Sie Mitarbeiter mit zwei starken Verhaltenstendenzen haben, schauen Sie sich genauer diese Kombination und die daraus ausgeprägten Stärken an. Bleiben wir bei unserer Mitarbeiterin, die sehr stark die initiative Grundverhaltenstendenz ausgeprägt hat. Sie hat als weitere starke Verhaltenstendenz eine Ausprägung zum Stetigen. Stellen Sie sich diese Kombination

DOMINANT	INITIATIV	STETIG	GEWISSENHAFT
<p>Motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herausforderungen • Ergebnisse erzielen • zusätzliche Verantwortung • anspruchsvolle Aufgaben <p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • schnell, lösungsorientiert • entscheidungsfreudig • ausdauernd <p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> • unsensibel • ungeduldig • unnachgiebig • autoritär 	<p>Motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung • attraktive Aufgaben • Zustimmung • Beifall • gesehen werden <p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • optimistisch • persönlich • begeisternd • motiviert <p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> • oberflächlich • beeinflussend • verspricht mehr als er halten kann • impulsiv 	<p>Motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verständnis • Unterstützung • Wertschätzung • angenehmes kooperatives Umfeld <p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • unterstützend • angenehm • loyal <p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> • passt sich zu sehr an • reserviert • zurückhaltend • verpasst Chancen • opfert Ergebnisse für harmonische Beziehung 	<p>Motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit • Regeln • Richtlinien • Erklärungen • Details und hohe Qualität <p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • ordnungsliebend • gründlich • analytisch <p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> • pedantisch • detailverliebt • zu vorsichtig

wickelt und etabliert. Die Teammitglieder haben ihre Rollen gefunden und es wird verstärkt kooperiert. Die Beziehungen sind harmonischer, die gegenseitige Akzeptanz steigt und das Team wendet sich verstärkt seiner Aufgabe zu. Als Chef/Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, diesen Prozess aktiv zu steuern und zu begleiten.

In der vierten und letzten Phase, der *Performing*-Phase (Arbeits- und Leistungsphase), pendelt sich die Leistung der Teammitglieder auf einer gleichbleibenden Ebene ein. Das Team handelt geschlossen und orientiert sich an dem gemeinsamen Ziel. Es herrscht eine Atmosphäre von Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung. Die Teammitglieder arbeiten erfolgreich zusammen und laufen zu Höchstformen auf. Rollen können durchaus flexibel zwischen Personen wechseln. Das Team geht offen miteinander um, kooperiert und hilft sich gegenseitig. Aus diesem Grund läuft die Aufgabenbearbeitung erfolgreich.

Zu beachten ist, dass die einzelnen Phasen auch

ihnen behandelt werden willst“ im Rahmen seiner Wissenschaftstheorie verändert. Seine Formulierung „Behandle andere so, wie sie behandelt werden wollen“ ist als Platinregel bekannt geworden.

Eine Grundvoraussetzung für eine optimale Teamentwicklung ist das Anerkennen sowie das Verstehen der unterschiedlichen Persönlichkeitstypen. Die meisten Chefs sind sich der Unterschiede und der Dynamik zwischen den verschiedenen Personentypen nicht bewusst. Wie oft erleben wir, dass einige Mitarbeiter ihre Kollegen bzw. Chefs nicht verstehen und so etwas denken wie „Das kann doch nicht sein!“, „Wieso werde ich nicht verstanden?“, „Warum verstehe ich mein Gegenüber nicht?“. Es ist gut und wichtig, dass wir ganz unterschiedlich sind. Denn so kann jeder Einzelne seine persönlichen Stärken in das Team einbringen und vorantreiben.

Wer dies berücksichtigt, erhöht seine soziale Kompetenz, verbessert seine Führungsqualitäten sowie die Kommunikations- und Teamfähigkeit.

schiedlich stark ausgeprägt. Es gibt jedoch ein bzw. zwei stärker ausgeprägte Tendenzen. Jeder der einzelnen Grundverhaltenstendenzen hat eigene Motivatoren, Stärken sowie Schwächen. Für ein Team sind diese einzelnen Potenziale und die daraus entstehenden Synergien wichtig. Die Abbildung zeigt, welche die Motivatoren der vier verschiedenen Grundverhaltenstendenzen sind, welche Stärken ausgeprägt sowie welche Schwächen auftreten können. Ein ausgewogenes Team hat alle verschiedenen Persönlichkeitsstile integriert und kann so die verschiedenen Stärken optimal nutzen. Beachten Sie, dass Sie Ihre Mitarbeiter optimal nach Ihren Stärken in den jeweiligen Bereichen einsetzen.

Das Wissen um die Grundverhaltenstendenzen ist für den Praxisalltag unabdingbar

Gehen wir dieser Überlegung einmal an einem Beispiel nach. Denken Sie an eine Mitarbeiterin, die sehr stark die initiative Grundverhaltenstendenz ausge-

einmal vor und die daraus ausgeprägten Merkmale. Diese Mitarbeiterin ist sehr persönlich im Umgang mit Menschen, sie kann sich gut in die anderen Menschen hineinversetzen und nimmt deren Meinungen ernst. Sie begeistert, motiviert, unterstützt und ist loyal. Ist dies nicht die ideale Mitarbeiterin in der Prophylaxe sowie in der Assistenz?

Fazit

Wenn Sie in Ihrer Funktion als Chef/Führungskraft erkennen, wie Ihre Mitarbeiter ticken und deren Stärken bewusst einsetzen, dann sind Sie in der Lage, mit Ihrem Team überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen. **PN**

PN Adresse

360° praxisberatung
 Andrea Fahrländer und Bianca Böhmer
 Grotenkamp 61
 24582 Bordesholm
 Tel.: 0176 46557012
 Tel.: 0176 20708044
 post@360praxisberatung.de
 www.360praxisberatung.de



Andrea Fahrländer (Infos zur Autorin)



Bianca Böhmer (Infos zur Autorin)