

PN PRAXISMANAGEMENT

Erfolgreiche Teamarbeit in der Praxis

Leitfaden für ein produktives Miteinander zum Wohle des Patienten

Als Chef einer parodontologischen Praxis sind Sie für die Führung Ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Eine bewusste Steuerung teambildender Prozesse lohnt sich, denn nur wenn alle an einem Strang ziehen, verläuft der Arbeitsalltag reibungslos.

Warum ist Teamarbeit so wichtig?

Das Gesundheitswesen verändert sich, die Kundenorientierung einer Praxis entwickelt sich immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Einen wirklich hervorragenden Service leisten jedoch nur Praxen, die nicht aus Einzelkämpfern bestehen, sondern aus

persönlichen Beziehungen stimmen, können die sachlichen Aspekte der Arbeit mit der notwendigen Professionalität und Effizienz angegangen werden.

- Die Mitarbeiter engagieren sich dafür, dass die Zusammenarbeit und der Zusammenhalt immer wieder verbessert und gestärkt werden.

dem Einzelnen sowie mit dem gesamten Team.

- Verfahren Sie nicht nach dem Motto „Jeder macht alles!“, sondern teilen Sie Ihren Mitarbeitern klar umrissene Verantwortungsbereiche zu. Wenn Sie sich um Ihre Mitarbeiter kümmern und die Zusammenarbeit fördern, ist Arbeitsteilung eine Bereicherung für alle.
- Schaffen Sie möglichst optimale Rahmenbedingungen für die Arbeitsabläufe in Ihrer Praxis und für die Zusammenarbeit.
- Verhalten Sie sich so, wie Sie es von Ihren Mitarbeitern erwarten: Geben Sie wichtige Informationen umgehend weiter und kommunizieren Sie selbst offen. Treten Sie in den Dialog mit Ihren Mitarbeitern, tauschen Sie Erfahrungen aus, diskutieren Sie Wünsche und bemühen Sie sich offen um die Klärung von Missverständnissen und Konflikten.



Teamarbeit heißt miteinander im Gespräch sein.

Menschen, die sich gemeinsam für den Erfolg ihrer Arbeit einsetzen.

Bei der Förderung eines kooperativen und ergebnisorientierten Teams muss auch der vielbeschworene Wertewandel mit einbezogen werden: stärker als früher haben Mitarbeiter das Bedürfnis nach Abwechslung im Arbeitsalltag, nach zusätzlichen Qualifizierungsmaßnahmen sowie nach Einbeziehung in Entscheidungen, die den eigenen Arbeitsbereich betreffen. Eine Erfolg versprechende Zusammenarbeit findet erst dann statt, wenn nicht nur die Leitung, sondern auch die Mitglieder des Teams Verantwortung übernehmen. Die gegenseitige Unterstützung und produktive Vernetzung der einzelnen Arbeitsbereiche ist die Voraussetzung für das Erreichen des gemeinsamen Ziels: eine florierende parodontologische Praxis!

Ein Spitzenteam entsteht nicht über Nacht, sondern braucht Raum und Zeit, um sich zu entwickeln.

- Die Mitglieder kennen die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter und gehen respektvoll mit den Stärken und Schwächen der Kollegen um.
- Die Mitglieder geben wichtige Informationen sofort an das gesamte Team weiter. Sie sorgen dafür, dass alle auf dem aktuellen Wissensstand sind.
- Die Mitglieder bringen Ideen, Verbesserungsvorschläge und Kritik ein, um die Arbeitsabläufe fortlaufend zu optimieren.
- Es herrscht eine offene Kommunikationskultur. Positive wie auch negative Aspekte können problemlos angesprochen werden. Konflikte werden nicht totgeschwiegen, sondern konstruktiv gelöst.

Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit

Als Leitung des Praxisteam können Sie viel dafür tun, dass „Teamwork“ nicht nur eine Worthülse bleibt, sondern tatsächlich gelebt wird:

- Entwickeln Sie eine positive Einstellung zur Teamarbeit und seien Sie von deren Wert überzeugt.
- Übertragen Sie Ihren Mitarbeitern Selbstverantwortung und Verantwortung für die Gruppe. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie ihnen diese Verantwortlichkeiten zutrauen.
- Zu viel als auch zu wenig Führung schadet der Teamarbeit. Geben Sie Ihrem Team eine klare Richtung und eindeutige Ziele vor, halten Sie das Team zusammen, stärken Sie die Zusammenarbeit und Kommunikation, fördern und fordern Sie sowohl die einzelnen Mitarbeiter als auch das gesamte Team.
- Bleiben Sie mit Ihren Mitarbeitern im Gespräch – mit je-

Teamphasen

Ein Team braucht eine Weile bis es zu einem Spitzenteam zusammenwächst. Sobald sich innerhalb der Gruppe personelle Veränderungen ergeben, findet dieser Prozess erneut statt. Die Entwicklung eines Teams ist nicht beliebig, sondern lässt sich in vier Phasen unterscheiden:

Forming – das Team findet sich

Zu Beginn der Teamentwicklung sind sich die Mitarbeiter



Ein gutes Team arbeitet Hand in Hand.

noch nicht im Klaren darüber, welche Rolle sie im Team einnehmen können und wollen. Um das herauszufinden, tauschen sie sich aus und vergleichen ihre jeweiligen Werte, Meinungen und Erfahrungen miteinander. In dieser Phase ist die Kooperationsbereitschaft noch zweckgebunden und leicht zu erschüttern.

Storming – das Team zieht Grenzen

In dieser Phase gewinnt das

Team an Profil. Einzelne Mitarbeiter treten in den Vordergrund, andere in den Hintergrund. Jetzt gilt es, die eigene Stellung in der Gruppe herauszufinden und entsprechend Raum für sich zu schaffen. In dieser „stürmischen“ Zeit werden Sie genau beobachtet und Ihr Führungsverhalten bewertet: Schaffen Sie es, das Team zusammenzuführen? Gelingt es Ihnen, Arbeitsprozesse und die Interessen der einzelnen Mitarbeiter miteinander zu vereinbaren? Ihre Einstellung zu den Themen Sicherheit und Vertrauen prägt das Verhalten des Teams.

Norming – das Team kooperiert

Erst in dieser Phase kann sich Ihr Team auf die eigentliche Aufgabe konzentrieren. Im Idealfall bilden sich gegenseitiger Respekt und Teamgeist heraus. Die Aufregungen der Storming-Phase liegen hinter Ihnen, jetzt steht Harmonie im Vordergrund. Regeln zum Umgang miteinander und Lösungsstrategien entstehen.

Performing – das Team handelt

In dieser Phase bildet das Team eine Einheit. Eigene Interessen werden – wenn nötig – zu Gunsten der Gemeinschaft hinten angestellt, der Umgang ist zwanglos und natürlich. Nun gilt es zu verhindern, dass das Team sich zu sehr nach innen orientiert, dass außerhalb stattfindende Ereignisse und Entwicklungen nicht ausreichend beachtet werden. Priorität haben immer noch die Patienten und deren Bedürfnisse.

Qualifikationsprofile und Teamrollen

Üblicherweise werden Teams auf Basis der Qualifikationsprofile der Mitarbeiter gebildet. Das allein sollte jedoch nicht darüber entscheiden, welche Aufgabe einem Teammitglied zugeteilt wird. Behalten Sie bei der Aufgabenverteilung auch die sonstigen Stärken Ihrer Mitarbeiter im Blick. Das Geheimnis erfolgreicher Teams liegt darin, dass Verantwortlichkeiten nicht nur der Qualifikation der Mitarbeiter, sondern auch ihrem jeweiligen Typ entsprechen. So gibt es Mitarbeiter, die sich für Verwaltungsaufgaben interessieren und sehr genau arbeiten können. Andere entwickeln gerne neue Ideen, z.B. wie man die Arbeitsabläufe in der Praxis verbessern könnte – die Umsetzung dieser Ideen reizt sie jedoch weniger. Wieder andere nehmen diese Anregungen gerne auf und setzen sie in die Tat um.

Kompetenzen einer Führungskraft

Eine erfolgreiche Führungs-

kraft verfügt nicht nur über Fach-, sondern auch über Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und Selbstkompetenz. Was verbirgt sich hinter diesen Begriffen?

Sozialkompetenz meint zum einen eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, z.B. die Fähigkeit, sprachliche und nichtsprachliche Signale wahrzunehmen und auf diese angemessen zu reagieren. Auch die Gabe, die Beziehung zwischen Personen treffend einzuschätzen, sich in andere Personen hineinzusetzen und sich selbstsicher in sozialen Netzen zu bewegen, sind Kennzeichen hoher Sozialkompetenz.

Als Methodenkompetenz bezeichnen wir Techniken, die die Arbeit mit und im Team effektiver machen. Darunter fällt beispielsweise die Fähigkeit, Besprechungen ergebnisorientiert zu gestalten. Dafür sind Moderations- sowie Präsentations- und Visualisierungstechniken hilfreich.

Die Selbstkompetenz wird primär durch die Gelassenheit, mit der Sie den zahlreichen Anforderungen Ihres Arbeitsalltags entgegentreten, gekennzeichnet. Sie beinhaltet den produktiven Umgang mit Ihren Emotionen, eine realistische und positive Selbsteinschätzung sowie den ideenreichen Einsatz Ihrer Ressourcen. Sich über die eigenen Grenzen bewusst zu sein und seine Stärken und Schwächen zu akzeptieren, bleibt eine lebenslange Herausforderung.

Eine offene Kommunikationskultur als Basis

Eine offene Kommunikationskultur bildet die Basis dafür, dass sich der Teamgedanke unter Ihren Mitarbeitern durchsetzt. Häufig sind Unwissenheit, Distanz und Anonymität dafür verantwortlich, dass die Arbeit im Team nicht reibungslos funktioniert. In Kommunikationsseminaren treten Sie und Ihre Mitarbeiter in Kontakt und lernen, einen konstruktiven Dialog miteinander zu führen. Auch hier gilt: Gehen Sie als Chef mit gutem Beispiel voran und pflegen Sie eine offene Kommunikationskultur. Dazu gehört:

- Treten Sie nicht nur in Teambesprechungen oder im Arbeitsalltag (mit Anweisungen) mit Ihrem Team in Kontakt. Führen Sie persönliche Gespräche mit Ihren Mitarbeitern.
- Seien Sie für Ihr Team präsent und regen Sie den Austausch unter den Kollegen an.
- Berufen Sie regelmäßig Teambesprechungen ein. Kommunizieren Sie die anstehenden Themen bereits im Vorfeld, sodass sich alle Beteiligten vorbereiten können.
- Vereinbaren Sie klare Regeln für den Umgang im

Team und achten Sie darauf, dass diese Regeln eingehalten werden. Ein Beispiel: Sie haben vereinbart, dass Konflikte zeitnah angesprochen und gelöst werden. Das bedeutet, dass alte Geschichten nicht mehr aufgewärmt werden.

- Vermeiden Sie Schuldzuweisungen, sondern fokussieren Sie konstruktive Lösungen.
- Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter bei Problemen. Hören



Als Chef schaffen Sie die Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit.

Sie zu, gehen Sie dem jeweiligen Thema auf den Grund und fragen Sie den Mitarbeiter, welche Lösungsansätze er vorschlägt. Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen und holen Sie nicht die Kastanien aus dem Feuer.

- Achten Sie darauf, dass alle Mitarbeiter zu Wort kommen. Animieren Sie ruhiger und bremsen Sie allzu offensive Teammitglieder. Zu große Passivität oder Aktivität in Ton oder Verhalten lässt sich häufig nicht in Teambesprechungen ansprechen, sondern sollte besser im Einzelgespräch geklärt werden. Dabei ist Fingerspitzengefühl gefragt!
- Es ist nicht nur wichtig, richtig zu streiten und Konflikte zu lösen, sondern auch Freude und Lob in den Arbeitsalltag zu integrieren. Lenken Sie den Blick auf das Positive und sagen Sie Ihren Mitarbeitern, was gut läuft.

Bevor Sie nun die vielen Anregungen zur Förderung der Teamkultur in Ihrer Praxis umsetzen, sollten Sie in einer ruhigen Minute für sich klären, was Teamarbeit für Sie bedeutet und was Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten. Setzen Sie sich dann mit Ihrem Team zusammen und definieren Sie gemeinsam Ihre Ziele. Holen Sie Ihre Mannschaft ins Boot – und einem motivierenden, patientenorientierten Teamalltag steht nichts mehr im Weg. ☑

PN Kontakt

EngelDobbin – Kompetenz in Kommunikation
Breisacher Str. 8
81667 München
Tel.: 0 89/44 40 98 08
Fax: 0 89/44 40 98 09
E-Mail: info@engeldobbin.de
www.engeldobbin.de