

Die Teamarbeit optimieren

Um sein Mitarbeiterteam aktiv und erfolgreich führen zu können, sollte der Arzt als Führungskraft die Chancen und Risiken der einzelnen Phasen der Teamentwicklung kennen. Dann kann er sein Handeln darauf ausrichten, die Teamarbeit aktiv zu optimieren.

Der Erziehungswissenschaftler Bruce W. Tuckman beschrieb bereits 1965 die Teamentwicklung in einem Vier-/Fünf-Phasenmodell. Dabei wird die Teamuhr als Plattform für die Darstellung der Teamentwicklungsstufen genutzt. Die „Teamuhr“ (s. Abb. unten) beschreibt diese Phasen und unterstützt den Arzt als Führungskraft in der Entscheidungsfindung und Festsetzung der richtigen Maßnahmen. Sie eignet sich sowohl zur (Eigen-)Analyse wie auch als Führungsinstrument, um die natürlichen Phasen einer Teamentwicklung erkennen und zielorientiert steuern zu können. Der Arzt kann das Team gezielt begleiten und in der Entwicklung einer gesunden Eigendynamik unterstützen.

Teamentwicklung ist ein Prozess, dessen verschiedene Phasen Arbeitsgruppen und Teams im Verlauf ihres Bestehens durchlaufen. Die Teamentwicklung als aktiv gesteuerter Prozess dagegen verbessert die Zusammenarbeit der Mitarbeiter. Die aktive Steuerung der Teamentwicklung soll die Kooperationsbereitschaft und den Teamgeist fördern, um die Arbeitseffizienz zu steigern. Dabei werden nicht nur Kompetenzen einzelner Teammitglieder oder der ganzen Gruppe – wie etwa die Kommunikation untereinander – optimiert, sondern auch Strukturen der Zusammenarbeit neu geordnet.

Die Teamuhr beschreibt dabei den Weg von einer Ansammlung von Individuen hin zu einem leistungsfähigen Team. Tuckman hat modellhaft fünf Phasen der Teamentwicklung beschrie-

ben. Während das Durchlaufen der vier ersten Phasen für eine erfolgreiche Teamarbeit zwingend notwendig ist, beschreibt Tuckman die Phase fünf als klassische Projektarbeit und die Auflösung der Gemeinschaft, nach Abschluss des Projektziels.

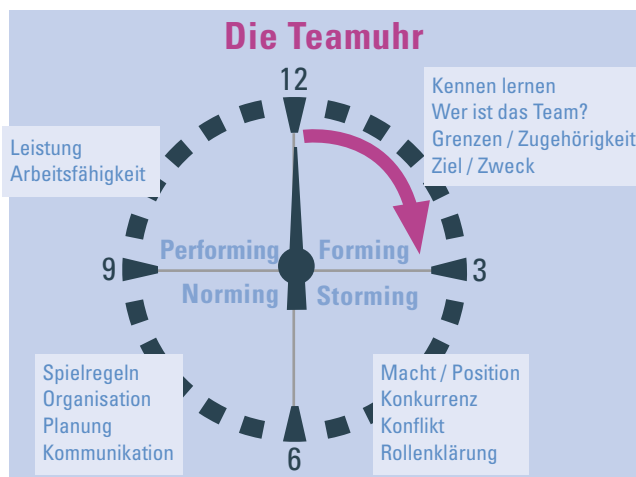
Phasen der Teamentwicklung

Der Entwicklungsprozess hin zu einem Team mit klarer Rollenverteilung und einem optimalen Arbeitsablauf kann einige Zeit in Anspruch nehmen. Aufgabe des Arztes ist es, das Praxisteam in den vier Phasen der Teamentwicklung zu unterstützen:

1. Forming: Die Formierungs- und Testphase

Diese Phase beschreibt das Kennenlernen durch vorsichtiges Abtasten. Die Beziehungen zueinander sind noch unklar. Die Gruppenmitglieder erkunden in dieser Phase den Charakter der anderen, um ihren persönlichen Status und die eigenen Perspektiven im Team einschätzen zu können. Höflichkeit, Freundlichkeit und Konfliktfreiheit sind daher das oberste Ziel in dieser Phase. Es herrscht Unsicherheit, man versucht Sympathien und Antipathien sowie Gemeinsamkeiten und Verschiedenheiten zu ermitteln. Der Einzelne möchte sich nicht angreifbar machen und beschränkt die oberflächliche Kommunikation auf das Wesentliche. Erste Regeln werden eingeführt, Grenzen getestet, die ersten Ziele definiert und man wendet sich langsam der Aufgabe zu. Durch die Zurückhaltung der Gruppenmitglieder ist die Gruppe noch nicht eigenverantwortlich arbeitsfähig und verlangt klare Ansagen durch die Führungskraft.

Der Erfolg der Testphase ist stark abhängig von den Charakteren innerhalb der Gruppe. Denn die Ansagen und Entscheidungen müssen im Team untereinander diskutiert werden und der Einzelne muss Stellung beziehen. Verhalten sich alle Mitglieder vorsichtig und halten eigene Meinungen und Entscheidungen zurück, können die Rollen nicht entsprechend definiert und das Team kann nicht in die nächste Entwicklungsstufe geführt werden.



Auch Stillstand ist in dieser Phase möglich. Unausgesprochene, schwelende Konflikte führen dazu, dass Probleme nicht mehr angesprochen werden und sich eine schweigsame, unproduktive Passivität einschleicht. In solchen Fällen kann ein außenstehender Berater das Team begleiten und als Moderator einen geschützten Rahmen schaffen, der offene Aussprachen und gemeinsame Lösungswege ermöglicht.

2. Storming: Die Konflikt- und Streitphase

Die Konfliktphase („Storming“) ist die kritische Phase der Gruppenbildung. Sie ist geprägt von unterschweligen Konflikten, einer Selbstdarstellung der (neuen) Teammitglieder, dem Kampf um (informelle) Führung und Cliquenbildung. Jetzt werden Unterschiede deutlich. Der Einzelne möchte sich in der Gruppe profilieren, die anderen überzeugen und eines Besseren belehren – es kommt zu Machtkämpfen. Auch Koalitionen (Cliques) zur gemeinsamen Interessensdurchsetzung gegen andere werden gebildet, gemeinsame Planungen werden infrage gestellt. Es kommt zu Unstimmigkeiten über das gemeinsame Handeln und den richtigen Weg der Zielerreichung. Die Führungskraft muss das Organigramm mit allen Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Befugnissen sowie die gemeinsamen Ziele klar aufzeigen. Nur so können Positionskämpfe und die Konfliktbereitschaft gezügelt und entschärft werden.

Die Konflikte und Unannehmlichkeiten der Streitphase wecken in manchem das Bedürfnis, diesen ausweichen zu wollen. Aber hier lauern für die Teambildung zwei wesentliche Gefahren. Einerseits bedeutet eine Flucht in die Fragmentierung den Zerfall der Gruppe in Cliques. Interessengegensätze werden nicht mehr konstruktiv ausgehandelt, sondern inoffiziell in gleichgesinnten Gruppen besprochen. Eine angenehme Praxiskultur und gemeinsame Zielerreichung sind ohne den Eingriff durch Dritte kaum mehr möglich. Andererseits kann sich die Gruppe der Verantwortung des eigenen Handelns und Entscheidens entziehen und diese an den Arzt oder – wo vorhanden – die Praxismanagerin abtreten. Von ihnen verlangt das Team klare Entscheidungen und Lösungen.

Ein Team jedoch, das sich zu einem hohen Maß an Eigenständigkeit und Selbstverantwortung entwickeln will, muss



Die Autoren: Dörte Kruse und Franco Tafuro, Tafuro & Team, Hamburg, Unternehmenscoaches und Praxisberater (www.tafuro-und-team.de)



nicht nur eine andere Kommunikationskultur entwickeln – es muss Herausforderungen gemeinsam meistern und eventuell existierende Cliquenbildungen überwinden. Die Storming-Phase kann also nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn das Team gemeinsam Normen und Regeln im Umgang miteinander entwickelt sowie die Kommunikation verbessert. Die Führungskraft unterstützt das Team in dieser konfliktgeladenen Phase und lenkt den Prozess der Teamentwicklung. Sie moderiert und fungiert als Klärungshelfer, bevor sie den Übergang in die Organisationsphase („Norming“) einleitet.

3. Norming: Die Phase der Leere und Regulierung

Diese Phase ist durch harmonischere Beziehungen gekennzeichnet und bedeutet die Entwicklung von neuen Praxisstandards und neuen Umgangsformen im Team. Die Teammitglieder haben ihren Platz in der Gruppe und ihre Rolle gefunden und kooperieren miteinander. Feedback, Austausch und gegenseitige Unterstützung schaffen ein Wir-Gefühl und eine neue Orientierung hin auf ihre Aufgabe. Es bilden sich gemeinsam geteilte Normen, Werte und Erwartungen heraus. Der Arzt koordiniert in dieser Phase die einzelnen Aufgaben und Personen und spürt die Akzeptanz als Führungskraft.

In der Norming-Phase verfallen die Teammitglieder nicht mehr dem egoistischen Denken, sondern bewegen sich auf den anderen zu. Jeder gibt zunächst seine Erwartungen, Wahrheitsansprüche und Vorurteile auf und verspürt nicht mehr den Wunsch, den Kollegen oder die Kollegin von den eigenen Ansichten überzeugen zu wollen. Die „Phase der Leere“ entsteht. Diese Leere ist besonders für die Mitarbeiter bedrohlich, die ihre Aufgabe in der Kontrolle des Prozesses sehen. Erst wenn diese dominanten Mitarbeiter den sturen Eigensinn als Sackgasse akzeptieren, können neue Strukturen und ein homogenes Team entstehen. Das Durch-

schreiten der Leere ist eine Reise ins Unbekannte und somit einer der schwierigsten Schritte für jeden Einzelnen.

Der Arzt ist aufgrund seiner Führungsverantwortung immer wieder versucht, durch Interventionen das Geschehen in der Phase der Leere im Sinne seiner eigenen Interessen manipulieren zu wollen – und genau dieses Leitverhalten verhindert, dass das Team eine neue Erfahrung machen kann. Um das Potential der Gruppe voll ausschöpfen zu können, besteht die einzige Aufgabe der Führungskraft in der Norming-Phase darin, das Team im Prozess und der gemeinsamen Bewältigung der verschiedenen Phasen zu unterstützen.

Die Phase der Leere entspricht der Phase der abgewehrten Gefühle. Anstatt jedoch wieder in die Abwehrhaltung zu gehen, akzeptieren die Teammitglieder diese Gefühle. Sie kämpfen nunmehr miteinander, wollen nicht mehr von sich selber ablenken, indem sie anderen ihre Meinung aufzwingen wollen, sondern sie akzeptieren, dass eine Lösung vielleicht gerade nicht möglich ist. Der Verzicht auf die Abwehr dieses Zustands öffnet sie für Neues. Ein arbeitsfähiges Team, in dem Kollegen ohne Vorurteile und Ängste Ideen austauschen, das Team weiterentwickeln und sich gegenseitig inspirieren, entsteht.

4. Performing: Das arbeitsfähige Team

Die Arbeitsphase („Performing“) ist die Phase der störungsfreien Zusammenarbeit. Sie ist geprägt durch Arbeitsorientierung, Flexibilität, Offenheit der Teammitglieder, Solidarität, Leistungsausrichtung und zielgerichtetes Handeln des Teams. Die Aufgabenbewältigung verläuft schnell und energievoll, die Rollen werden flexibler gehandhabt und können zwischen Personen wechseln. Die Führungskraft benötigt wenig Ener-

gie und gibt lediglich Globalziele (Visionen) vor. Das Team steuert sich größtenteils selbst.

Die Kultur der Zusammenarbeit im arbeitsfähigen Team ist charakterisiert durch ein friedliches Wahrnehmen eines jeden Einzelnen – ohne Kampf, ohne Sturheit und ohne Rechthaberei. Die Anwesenden fühlen sich durch die gemeinsam geschaffene Atmosphäre eingeladen, ihre eigenen Ideen und Ansichten mitzuteilen.

Die Arbeit in einem solchen Team ist nicht unbedingt leichter oder bequemer – aber inspirierender und effektiver als die Arbeit in einer unstrukturierten Gruppe. Entscheidungen, die das Team in engagierten Diskussionen beschließt, sind gerade deshalb tragfähig und von hoher Verbindlichkeit. Sie sind unerlässlich für die Bildung eines Teams, das sein Potenzial voll ausschöpft und die Praxisziele erreicht.

Fazit

Gute Teamarbeit ist ein Zeichen guter Teamführung. Vor dem aktiven Führen liegt die Kenntnis, in welcher Phase der Teamuhr sich Ihr Team aktuell befindet. Erst dann können die richtigen Maßnahmen ergriffen werden, damit ein Team eine „gesunde Eigendynamik“ entwickelt. Wesentlich ist aber auch zu akzeptieren, dass ein Team sich stetig in einem Prozess befindet – die Notwendigkeit von Teamanalyse und Entwicklung ist daher ein wesentlicher Führungsauftrag für den Arzt.

Die beiden Grafiken sind entnommen aus: F. Tafuro, N. Franzen, Unternehmen Zahnarztpraxis – Bausteine des Erfolgs, Springer Verlag, Heidelberg 2012, Hardcover ISBN 978-3-642-17169-7, eBook ISBN 978-3-642-17170-3

Teamphasen und Teamthemen		
Phase	Was tun?	Thema
Forming 1 + 1 = 1,5	Kennen lernen Wer ist das Team? Grenzen / Zugehörigkeit Ziel / Zweck	Zeit investieren in „sich kennen lernen“ Antreten und Orientierung geben
Storming 1 + 1 = 1	Macht /Position Konkurrenz Konflikt Rollenklärung	Rollen klären Konfliktmanagement
Norming 1 + 1 = 3	Spielregeln Organisation Planung Kommunikation	Moderieren Alle beteiligen Dokumentieren
Performing 1 + 1 = 3,5	Leistung Arbeitsfähigkeit	Motivieren Gute Rahmenbedingungen Prozess-Analyse