

# Toller Einsatz Aller Mitarbeitenden

**Teamarbeit** Auch wenn die Arbeit der einzelnen Therapeut\*innen in einer Praxis eher nebeneinander als miteinander stattfindet, ist Teamarbeit auch dort ein wichtiger Faktor, damit die Praxis erfolgreich ist. Die Kommunikation untereinander und welche Rollen im Team vertreten sind, sind dabei zentrale Faktoren.



Jeder Ihrer Mitarbeitenden hat besondere Fähigkeiten und Talente. Wenn Sie es schaffen, dass sich jede\*r Einzelne als wichtiges Teammitglied fühlt, beflügelt das alle zu Höchstleistung, Selbstverwirklichung, Motivation und Gesundheit.

➔ „Entscheidend ist nicht, wer im Team zusammenarbeitet, sondern wie zusammengearbeitet wird.“ (Rework. In: Goller u. Laufer 2018) Das ergab eine Studie aus dem Jahr 2016. Diese Studie wurde im Google-Konzern durchgeführt. Die Hypothese lautete, dass Hochleistungsteams wie die von Google

vor allem so erfolgreich sein würden, weil die Teams entsprechend ihrer Persönlichkeiten und Charaktere zusammengesetzt wurden.

Wie zusammengearbeitet wird, ist der entscheidende Erfolgsfaktor. Das Wie wird maßgeblich durch die Rahmenbedingungen und die Kommunikation gestaltet. Laut der Studie

gibt es fünf Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit, die hier der Reihe nach vorgestellt werden.

**1. Psychologische Sicherheit** ➔ Erst wenn die Mitarbeitenden sich sicher fühlen und nicht ständig negative Konsequenzen befürchten

müssen, sind sie bereit, Eigenverantwortung zu übernehmen. Auch in therapeutischen Praxen sind die Themen Eigenverantwortlichkeit und Fehlerfreundlichkeit sehr relevant. Viele Mitarbeitende haben Angst Fehler zu machen, weshalb sie vermeiden eigene Entscheidungen zu treffen. Deshalb richten sie sich mit sämtlichen Fragen an die Führungsperson. Oftmals handelt es sich um „unechte“ Fragen. Die Fragen dienen nur dazu, um sich abzusichern. Viele Führungskräfte werden durch die Vielzahl



*Wer eine Frage stellt, soll gleich eine Lösungs-idee präsentieren, das fördert die Eigenverantwortung.*

von Fragen im Arbeitsalltag sehr belastet und kommen nur selten in einen richtigen „Arbeitsflow“. Das belastet zudem oft die Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitendem. Ein erster Schritt in Richtung Eigenverantwortlichkeit ist, dass die Mitarbeitenden ihre Fragen nur noch mit entsprechenden Lösungsideen präsentieren sollen. Das ermöglicht ihnen einen Perspektivwechsel, sie erleben Selbstwirksamkeit und werden zunehmend eigenverantwortlicher. Viele Fragen erübrigen sich dann schon im Voraus und gelangen gar nicht erst zur Führungsperson. Das ist sowohl für die Mitarbeitenden motivierend, weil sie Erfolgserlebnisse feiern dürfen, und auch für die Führungsperson, weil sie deutliche Entlastung erfährt. Wichtig: Legen Sie als Führungsperson einen Rahmen fest, in dem Entscheidungen getroffen werden dürfen. Das gibt Sicherheit für Sie und Ihre Mitarbeitenden.

**2. Zuverlässigkeit** → Jeder muss sich auf die anderen Teammitglieder verlassen können, damit ein System, in unserem Fall zum Beispiel eine Praxis, funktionieren kann. Teamsitzungen bilden dafür eine sehr gute Grundlage. In dieser Zeit können Absprachen getroffen, Rollen und Zuständigkeiten kommuniziert werden. Einer der größten Faktoren für Unzufriedenheit in therapeutischen Teams sind ineffektive Teamsitzungen. Teamsitzungen

sind oft nicht oder nur mangelhaft vorbereitet und haben keine feste Agenda. Das ist der Grund, weshalb viele Teambesprechungen nicht zielführend sind.

Eine Teamsitzungsagenda könnte beispielsweise wie folgt aussehen:

- Organisatorische Neuigkeiten (Was muss organisiert werden?)
- Ergebnisse & Erfolge (Zeit für Wertschätzung & Motivation! Teile dein Highlight der Woche.)
- Anstehende Aufgaben & Ereignisse (Was steht bis zur nächsten Teamsitzung an? Wer kümmert sich um was bis wann?)
- Themen der Woche (Was ist diese Woche besonders relevant für uns?)
- Teamrelevante Fragen & Gedanken

**Tipp:** Damit Sie als Führungsperson eine Teamsitzung gut organisieren und strukturieren können, ist es sehr hilfreich, wenn Sie die Themen und Anliegen der Teammitglieder schon kennen. Dafür können Sie eine Liste in den Teamraum hängen, auf der alle Themen für die nächste Teamsitzung gesammelt werden. So können sich alle darauf einstellen, was sie erwartet, und die Zeit wird nicht überzogen, weil plötzlich noch ein Anliegen kommuniziert wird.

**3. Struktur und Klarheit** → Klar kommunizierte Verantwortungsbereiche ermöglichen Klarheit und Struktur. Wer kümmert sich um was? Wer übernimmt wofür Verantwortung? Was sind meine Aufgaben? Was wird von mir erwartet? Woher bekomme ich Unterstützung?

Organisierte Abläufe, Aufgabenverteilungen und Möglichkeiten für Absprachen sind die Grundlage für ein funktionierendes System. Nicht eindeutig kommunizierte Verantwortungsbereiche führen irgendwann dazu, dass die Aufgabe entweder gar nicht erledigt wird oder es an einem Teammitglied hängen bleibt. Beide Varianten sind höchst problematisch. Eine transparente Kommunikation gibt sehr viel Sicherheit und ermöglicht zudem ein reibungsloseres Einarbeiten neuer Kolleg\*innen.

Was bedeutet Klarheit und Struktur im Praxisablauf und in der Teamkommunikation? Stellen Sie doch gern mal in der nächsten Teamsitzung diese Frage und sammeln Sie alle Antworten. Halten Sie diese am besten schriftlich fest. Anschließend wissen Sie, wie Sie sich als Team organisieren können.

**4. Auswirkung der Arbeit** → Was Hochleistungsteams antreibt, ist die Sinnhaftigkeit. Die Sinnhaftigkeit führt zu einer hohen intrinsischen Motivation, und genau diese wird benötigt, um leistungsfähig zu sein. Das wissenschaftliche Institut der AOK (kurz: WIdO) hat in seinem Fehlzeiten-Report aus dem Jahr 2018 herausgefunden, dass Menschen, die ihre Arbeit als sinnstiftend erleben, seltener krank werden. Sinnhaftigkeit wirkt sich auf die Gesundheit aus. Dienst nach Vorschrift ist somit weder gesundheitsfördernd, noch lässt es Menschen zu Höchstleistungen aufleben.

Was wollen Sie zusammen mit Ihrem Team in der Praxis erreichen? Was ist die gemeinsame Vision? Diese Perspektive verlieren viele Menschen, die therapeutisch tätig sind, aus den Augen. Insbesondere in therapeutischen Praxen ist richtige Teamarbeit nicht so präsent. Alle Therapeut\*innen behandeln ihre Patient\*innen. Ab und zu sieht man sich im Teamraum, an der Anmeldung oder wenn Therapiematerial geholt wird. Umso wichtiger ist es, eine gemeinsame Vision zu haben.

**5. Bedeutung der Arbeit** → Jeder Mitarbeitende sollte ein persönliches Ziel mit seiner Arbeit verfolgen. Das kann ein finanzielles Ziel sein, um sich einen privaten Wunsch zu ermöglichen, oder der Ehrgeiz, eine bestimmte berufliche Qualifikation zu erreichen. Merke: Ziele sind nicht nur für die Patient\*innen wichtig, sondern auch für die Therapeut\*innen.



*Welche persönlichen Ziele verfolgen Ihre Mitarbeitenden? Sind diese allen bekannt?*

Teamfördernd ist es vor allem dann, wenn sich alle Beteiligten über ihre Ziele austauschen. Es lohnt sich, sich dafür Zeit zu nehmen.

**Wie kommuniziert das Team?** → In therapeutischen Teams gibt es besondere Herausforderungen. Die Teammitglieder haben gemeinsame Projekte, bei denen sie tatsächlich als Team zusammenarbeiten. Bei der alltäglichen Arbeit allerdings arbeiten alle eher nebeneinander. Zudem gibt es nur wenig Mög-



© S. Schaaf/Thieme

fahrung fehlt. Außerdem neigen die meisten Menschen dazu, von sich auf andere zu schließen. Somit entsteht schnell Verwunderung über das Verhalten anderer. Aus diesem Grund nutze ich gern die Zeit in Teamsitzungen, um mit den therapeutischen Teams über Teamrollen zu sprechen. Mir ist es ein Anliegen, dass die Teams herausfinden, welche Rollen im Team vertreten sind und wie diese Rollen kommunizieren und sich verhalten. Das hat schon zu manchen Aha-Erlebnissen geführt. Die Teamrollen nach Belbin bieten dafür eine hervorragende Grundlage. Belbin geht davon aus, dass es drei Kategorien gibt und jeder Kategorie drei verschiedene Rollen zugeordnet werden können. Demnach gibt es handlungsorientierte, wissensorientierte und kommuni-

der und versuchen zwischen den Handlungs- und Wissensorientierten zu vermitteln.

Wenn Sie sich jetzt noch vorstellen, dass jede Kategorie in drei Rollen aufgeteilt wird, ist das Chaos perfekt. Viele Teams finden die Vorstellung der Rollen sehr amüsant und verstehen endlich, wieso die Kolleg\*innen so unterschiedlich reagieren. (Die Beschreibung der neun Rollen würde für diesen Artikel allerdings den Rahmen sprengen.)

**Vom Ich zum Wir** → Damit TEAM nicht weiter für „Toll, ein anderer macht’s“ steht, sondern sich zu „Toller Einsatz aller Mitarbeitenden“ entwickelt, ist vor allem Kommunikation, Struktur und Geduld gefordert. Es lohnt sich, Zeit für die Teamentwicklung zu investieren. Die Kommunikation läuft reibungslos und die Teammitglieder sind motivierter, gesünder und eigenverantwortlicher. Davon profitiert natürlich auch die Praxis als Unternehmen. Es ist nicht nur wichtig, dass jede\*r Therapeut\*in für sich wächst, sondern das Wachstum des ganzen Teams ist unabdingbar, um nachhaltige Erfolge zu erzielen.

Schaffen Sie zusammen Gemeinsamkeit und Verbundenheit! Zugehörigkeit in einem echten Team beflügelt jeden Einzelnen zu Höchstleistung, Selbstverwirklichung, Motivation und Gesundheit. Wahre Teamarbeit bedeutet gegenseitiges Empowerment. Vom Ich zum Wir! Ich wünsche Ihnen von Herzen viel Erfolg und Freude auf diesem Weg.

Lisa Holtmaier



**Finden Sie gemeinsam heraus, welche Rollen im Team vertreten sind und wie sie sich verhalten.**

lichkeiten sich abzusprechen. Eine Kollegin fährt Hausbesuche, die andere Kollegin hat dienstags immer frei und der Kollege ist gerade in einer Behandlung. Viele Teams versuchen diese Herausforderung mit anderen Kommunikationswegen zu kompensieren. Das Problem: Es gibt meistens mannigfache Kommunikationswege, die genutzt werden. Die Praxis-WhatsApp-Gruppe, das Kommunikationsbuch in der Anmeldung, kleine bunte Klebezettel, das Kommunikationstool der Praxissoftware, per Mail oder telefonisch. Da sind Kommunikationsschwierigkeiten und der Untergang von Informationen programmiert.

Einigen Sie sich auf einen Kommunikationsweg. Besprechen Sie im Team, wie die Kommunikation gewährleistet werden soll. Gerade in therapeutischen Praxen ist es wichtig und herausfordernd zugleich, ein Informations- und Kommunikationssystem aufzubauen. Nehmen Sie sich dafür Zeit oder suchen Sie sich externe Unterstützung.

**Wer hat welche Rolle im Team?** → Es kommt in therapeutischen Teams häufiger zu Missverständnissen, weil die gemeinsame Er-

kationsorientierte Rollen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass wir alle drei Kategorien in uns tragen, sie allerdings unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Stellen Sie sich eine Teamsitzungssituation vor. Die Menschen aus der handlungsorientierten Kategorie wollen die Dinge aus der Besprechung sofort umsetzen. Für sie ist es kaum auszuhalten, dass noch weiter über ein Thema gesprochen wird, wenn man doch schon handeln könnte. Die Wissensorientierten werden ganz nervös, wenn die Handlungsorientierten schon aktiv werden wollen. Den Wissensorientierten wäre es viel lieber, wenn sie noch Hintergrundinformationen zu dem Thema bekommen könnten. Für die Kommunikationsorientierten ist es wichtig, dass ein Konsens gefunden wird und man in Ruhe über alles redet. Sie schätzen den Austausch untereinan-

**Autorin**



**Lisa Holtmaier** ist Ergotherapeutin (BSc.), Gründerin von WORDSEED, Kommunikationscoach und Podcasterin. Sie hält Vorträge, gibt Fortbildungen und coacht Praxen im Bereich der gesunden Kommunikation. Kommunikation wird in ihrer Arbeit als betriebliche Gesundheitsförderung eingesetzt. WORDSEED: Worte säen – Gesundheit, Zufriedenheit und Motivation ernten. Zum Thema Teamrollen gibt sie unter bit.ly/3Bs5b2B einen einstündigen Onlinekurs.