

Der lange Weg zum Team

Zu einer erfolgreichen Praxis und Apotheke gehört mehr denn je ein sehr gutes Team mit motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Doch wie entwickelt man ein Team? Thomas Voeste, Geschäftsführer der voeste+kollegen GmbH

Ein Team ist ...

... eine geleitete Gruppe von aktiven Menschen, die sich einer gemeinsamen Zielsetzung verpflichtet sehen und zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe zusammenarbeiten, wobei die Gemeinschaftsleistung von höherer Qualität ist, als dies durch bloße Addition der Einzelbeiträge möglich wäre, und bei der die Mitglieder infolge eines nach und nach entwickelten Zusammengehörigkeits-Gefühls das Gesamt-Interesse höher gewichten als ihre jeweiligen Einzelinteressen („Teamgeist“).

Ganz gleich, ob man ein Team übernimmt oder ein neues zusammenstellt: Wer erfolgreich zusammenarbeiten will, muss das Team stetig (weiter-)entwickeln. Nur so gelingt es, eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der sich alle für das gemeinsame Ziel einsetzen. Prinzipiell unterscheidet man vier Phasen der erfolgreichen Teamentwicklung:

1. Die Formingphase

Die Teamstruktur ist in dieser Phase durch hohe Unsicherheit gekennzeichnet. Die Teammitglieder versuchen, sich näher kennenzulernen und gehen Konflikten aus dem Weg. Für das Team ist es in dieser Phase wichtig, dass Sie Aufgaben, Regeln und Verantwortungsgebiete klar definieren. Geschieht das nicht, werden wichtige Aufgaben verschleppt oder im letzten Moment unüberlegt oder fehlerhaft erledigt.

2. Die Stormingphase

Hat sich das Team erst einmal etabliert, folgt eine Phase, die von unterschweligen Konflikten und Chaos geprägt ist. Während vorsichtige Teammitglieder sich eher in Deckung halten oder anderen anschließen, stellen sich andere Teammitglieder in den Vordergrund und vertreten offen ihre Meinung. Es kann zu Konkurrenz zwischen einzelnen Mitarbeitern kommen; nicht selten hat dies auch eine Cliquenbildung zur Folge. Im schlimmsten Fall kommunizieren einzelne Teammitglieder nicht mehr miteinander und stören so die Prozesse und Abläufe. Essenziell ist, dass Sie die Konflikte nicht beiseite wischen, sondern die Gemeinsamkeiten betonen und Verantwortungs-

bereiche und Zuordnungen in der Praxis oder Apotheke klar machen.

3. Die Normingphase

In dieser Phase einigt sich das Team auf Spielregeln und Umgangsformen. Der Zusammenhalt im Team steigt, gleichzeitig entwickeln sich eine einheitliche Sprache und ein starkes Wir-Gefühl. Darüber hinaus entsteht bei den Teammitgliedern ein klares Aufgaben- und Rollenverständnis. Als Teamleiter sollten Sie darauf achten, dass die übernommenen Aufgaben und Rollen mit den Stärken der einzelnen Teammitglieder korrespondieren.

4. Die Performingphase

Die Teamstruktur steht und es wird offen miteinander umgegangen. Jetzt ist die Phase eingeläutet, in der neue Arbeitsabläufe konstruktiv diskutiert werden können, Probleme gelöst werden und neue Ziele im Vordergrund stehen. Die Energie des Teams wird ganz der Aufgabe gewidmet. Als Teamleiter können Sie sich in dieser Phase etwas zurücknehmen. Ihre Aufgabe ist es nun, Zielvorgaben zu formulieren und einzelne Teammitglieder weiter zu entwickeln.

Ein Team durchläuft die vier Phasen in der Regel mehrfach. So etwa, wenn ein Mitglied ausscheidet oder ein neues Teammitglied hinzukommt. Auch die Veränderung der Aufgabenbereiche kann den Prozess erneut anstoßen. Für Praxis- bzw. Apothekeninhaber ist es elementar, die vier Phasen zu kennen, um angemessen reagieren zu können und das Team in seiner Entwicklung zu unterstützen.