

## Teamentwicklung ist auch Chefsache

Auch für Arztpraxen gilt: Ein gut arbeitendes Teams benötigt ständige Pflege. Teamentwicklung ist daher ein stetiger Prozess, den der Praxisinhaber positiv beeinflussen und aktiv steuern kann.

Als Teambildung oder Teamentwicklung werden innerhalb eines Unternehmens wie einer Arztpraxis die Phasen und Strukturen der Zusammensetzung von kleinen Gruppen bezeichnet, die unmittelbar miteinander in Kontakt treten, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Teamentwicklungsmaßnahmen sollen die Zusammenarbeit eines Teams optimieren und die Effektivität steigern. Der besondere Nutzen liegt darin, dass keine neuen Ressourcen benötigt werden, sondern vorhandene verbessert und ausgeschöpft werden können. Unternehmensorganisationen und Aufgabenstrukturen sind komplex und vernetzt. Personen, Teams, Prozesse und Organisationen sind Teile eines Gesamtsystems, die an einem Problem beteiligt sind und aufeinander wirken. Ein Problem darf daher nie isoliert betrachtet werden. Es braucht gerade beim Praxisinhaber ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Wahrnehmungen von Personen – konkret von seinen Assistentinnen. Wahrnehmung beruht auf individuellen Vorstellungen, Erfahrungen und Erlebnissen. Machen Sie als Praxisinhaber sich und Ihrem Team also klar: Überall, wo Menschen agieren, menschelt es!



wicklung der Lösungskompetenz einzelner Teammitglieder im Mittelpunkt. Wichtig ist die Einsicht, dass gut arbeitende Teams, Pflege benötigen. Daher sollte Teamcoaching als Prozess, nicht als Intervention verstanden werden. Denn es ist leichter, Stärken weiterzuentwickeln statt Schwächen zu beseitigen. Teamentwicklungsmaßnahmen bestehen zu meist aus der Analyse der aktuellen Ist-Situation und deren Aufarbeitung. Der Mehrwert von Teamentwicklungsmaßnahmen liegt bei neuen Teams in einem guten Start in die gemeinsame Arbeit – es können gemeinsame

Ziele, Regeln und Strategien von Beginn an festgelegt werden. Bei bestehenden Teams liegt der Nutzen in der Anpassung von Zielen und Maßnahmen an aktuelle Gegebenheiten; dadurch können Konflikte gelöst und die Motivation der Mitglieder gesteigert werden. Die Führungskraft als Teamentwickler sollte dabei kompetent und angemessen auf unvorhergesehene Situationen reagieren können.

Es gibt nämlich Anlässe für besondere Maßnahmen:

- Umstrukturierung der Praxis
- Weggang eines Teammitglieds
- Ausweitung des Serviceangebots der Praxis
- Konflikte zwischen Teammitgliedern

Treten Probleme im Team auf und ist eine gute Zusammenarbeit nicht mehr gewährleistet, so hilft es dem Praxisinhaber am schnellsten weiter, wenn er einen objektiven, externen Berater (einen Coach) beauftragt, der ihn bei der Teamentwicklung unterstützt: Coaching bezeichnet die Entwicklung und Umsetzung persönlicher oder beruflicher Ziele und der dazu notwendigen Kompetenzen. Es sollte sich nach der individuellen Persönlichkeit des Coachees (Klienten) und seinen Fähigkeiten richten sowie einen Prozess der Selbstreflexion und Selbststeuerung anstoßen. Coaching unterscheidet sich von der Beratung in der Lösungsfindung: Der Coachee soll die Lösung selbst finden, bei der Beratung gibt der Berater die Lösung vor.

### Teamentwicklungsmaßnahmen und Coaching

Es gibt viele Ziele, die durch Teamentwicklungsmaßnahmen erreicht werden können (siehe Kasten). Insgesamt steht die Ent-

#### Ziele von Teamentwicklungsmaßnahmen

- Verbesserte Kommunikation der Teammitglieder
- Wir-Gefühl stärken
- Besseres Verständnis für die Rollen der einzelnen Teammitglieder.
- Besseres Verständnis für die Besonderheit der Zusammensetzung des Teams und die eigene Rolle im Unternehmen.
- Besseres Verständnis für gruppenspezifische Prozesse innerhalb der Teamarbeit
- Lösungen für Probleme auf Sach- und Beziehungsebene finden.
- Konflikte konstruktiv begreifen und Kritik als Chance nutzen.
- Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern stärken und Wettbewerb zwischen einzelnen verringern.



VIKTORIA HAUSEGGER  
mehr.wert.  
für ärzte und apotheker.  
marketing, das gezielt bewegt.  
Tel.: 0664/460 16 35  
office@mehrwertmarketing.at  
www.mehrwertmarketing.at