

## Teamentwicklung

# Gute Teamarbeit heißt auch gute Teamführung

**Gute Teamarbeit ist ein Zeichen guter Teamführung. Um ein Team aktiv und erfolgreich führen zu können, sollte der Zahnarzt als Führungskraft die Chancen und Risiken der einzelnen Phasen der Teamentwicklung kennen. Denn dann kann er sein Handeln darauf ausrichten, die Teamarbeit zu optimieren.**

Der Erziehungswissenschaftler Bruce W. Tuckman beschrieb 1965 die Teamentwicklung in einem Vier-/Fünf-Phasenmodell. Dabei ist die Uhr Plattform für die Darstellung der Teamentwicklungsstufen.

Die 'Team-Uhr' beschreibt diese Phasen und unterstützt den Zahnarzt 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 Zahnarzt kann das Team gezielt begleiten und in der Entwicklung einer gesunden Eigendynamik unterstützen.

Teamentwicklung ist ein automatisch verlaufender Prozess, deren 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 des Teams zu steigern. Oft werden dabei nicht nur Kompetenzen einzelner Teammitglieder oder der ganzen Gruppe – wie etwa die Kommunikation untereinander – optimiert, sondern auch Strukturen der Zusammenarbeit neu geordnet.

Der Prozess der Teamentwicklung beschreibt dabei den Weg von einer Ansammlung von Individuen hin zu einem leistungsfähigen Team. Tuckman beschreibt modellhaft fünf Phasen der Teamentwicklung. Während das Durchlaufen der vier ersten Phasen für eine erfolgreiche Teamarbeit zwingend notwendig ist, beschreibt Phase fünf die klassische Projektarbeit und die Auflösung der Gemeinschaft, nachdem das Projektziel erreicht wurde.

## Die Phasen der Teamentwicklung

Der Entwicklungsprozess hin zu einem Team mit klarer Rollenverteilung und einem



optimalen Arbeitsablauf kann einige Zeit in Anspruch nehmen. Aufgabe des Zahnarztes 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 Gemeinsam-





*Das Optimum an Kooperation : Ein Team arbeitet Hand in Hand.*

keiten 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 ge-

prägt von unterschwelligem Konflikten, einer Selbstdarstellung der (neuen) Teammitglieder, dem Kampf um (informelle) Führung und Cliquesbildung. 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 Gefahren der Storming-Phase**

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 ist 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 Zahnarzt 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 nicht nur eine andere Kommunikationskultur entwickeln – es muss Herausforderungen ge-

Foto: Fotolia



meinsam 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 – Organisationsphase 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 Zahnarzt 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 Durchschreiten der Leere ist eine Reise ins Unbekannte und somit einer der schwierigsten Schritte für jeden Einzelnen.

Der Zahnarzt 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

#### FORMING (Pseudo-Team)

Die Team-Mitglieder kennen sich gut, es existiert Vertrautheit und persönliche Nähe im Team.  
Für die Ziele und Aufgaben des Teams gibt es eine breite Zustimmung, sie sind im Team diskutiert worden und für jeden transparent. Jedem ist klar, wer zum Team gehört. Persönliche Ziele der Teammitglieder sind bekannt.

#### STORMING (Konflikt-Phase)

Persönliche Konflikte sind thematisiert. Es gibt eine „Feedback-Kultur“ im Team, die auch persönliche, kritische Rückmeldungen erlaubt.  
Es gibt eine transparente Rollenverteilung im Team.  
Kompetenzen und Positionen sind verteilt und transparent.  
Im Team gibt es positive Erfahrungen und etablierte Vorgehensweisen, Konflikte zu regeln.

#### NORMING (Organisations-Phase)

Es gibt formulierte Regeln für die Zusammenarbeit im Team.  
Abläufe und Vorgehensweisen sind abgestimmt und etabliert.  
Jeder kennt seine Aufgaben und seine Rolle im Team.

#### PERFORMING (Effektivitäts-Phase)

Die Führung beschränkt sich fast ausschließlich auf Moderation und die Bereitstellung guter Rahmenbedingungen für die Teamarbeit.  
Regelmäßige Zwischenbilanzen zur Teamarbeit finden statt.  
Die hohe Leistung wird auch von außen anerkannt.

#### 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 Zahnarzt.

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 Energie 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.

*Franco Tafuro & Dörte Kruse  
Grelckstr. 36  
22529 Hamburg*

# Anzeige 2/3 hoch