



Ein „echtes“ Praxisteam!

Eine Abenteuerreise für moderne Heldinnen – Teil 1

„Ein Traum, den man alleine träumt, ist nur ein Traum. Ein Traum, den man zusammen träumt, wird Wirklichkeit.“

Yoko Ono

Was ist ein Praxisteam?

Die Stärke des Teams ist jedes einzelne Mitglied. Jedes einzelne Mitglied ist die Stärke des Teams.

Phil Jackson

Praxisteams haben in der Gesundheitsversorgung eine lange Tradition. Früher wie heute arbeiten sie mit Hingabe, die Gesundheit der Menschen zu erhalten oder zu verbessern. Dies fordert von allen viel Energie, die Herausforderungen auf diesem Weg sind komplex und anstrengend. Da ist die Arbeit in einem „echten“ Praxisteam ein wahrer Segen: vertrauensvolles Miteinander, Sicherheit, klare Strukturen und proaktives Verhalten. In diesem Umfeld erwacht der Teamgeist zum Leben, und in der Maxime der Musketiere „Eine für alle und alle für Eine!“ wird dies im besten Sinne in Worte gefasst. Es scheint alles möglich zu sein. Doch in der Realität erleben Teammitglieder oft Gegenteiliges. Sie sind unzufrieden, enttäuscht, sie fühlen wenig Gemeinsamkeit, erleben ihren Arbeitsbeitrag als unwesentlich, und das Verhältnis von Kritik und Anerkennung wie auch der Austausch unterschiedlicher Meinungen ist schwierig. Alle sprechen vom Praxisteam, doch fühlen tun es nur wenige. Dies ist nicht verwunderlich, denn auf dem Weg zum „echten“ Praxisteam wird viel Achtsamkeit und Kompetenz gebraucht. Dieser Weg ist mit einer Abenteuerreise vergleichbar. Die Heldinnen auf dieser Reise brauchen Mut, Engagement und die Bereitschaft sich auf Neues einzulassen. Ein Reiseguide!

Ein Praxisteam besteht aus der Teamleitung und den weiteren Teammitgliedern. In unterschiedlichen Rollen und mit unterschiedlichen Aufgaben arbeiten alle gemeinsam an einem Ziel. Praxisteam (PT) = Team-Leitung (TL) + Team-Mitglieder (TM).

Zur Rolle der Teamleitung gehören vielfältige Aufgabenbereiche, die Behandlung von Patienten, Verwaltung, Organisation, Führungsverantwortung und die herausfordernde Aufgabe des Role model etc. Die Teamleitung braucht sowohl den Überblick über alles, was getan werden muss, um die bestehenden Ziele zu erreichen, und hat als Role model die Aufgabe der Vorbildfunktion. Sie lebt das Wie vor, also auf welche Art und Weise die Aufgaben und das Miteinander erledigt werden sollen. Dies könnte sein: achtsame und freundliche Haltung bewahren, ziel- und lösungsorientierte Kommunikation, Ruhe im Konflikt, Offenheit im Umgang mit anderen Sichtweisen wie auch auf die Einhaltung der vereinbarten Gos und Vermeidung von No-Gos zu achten. Doch schon hier braucht die Teamleitung die Unterstützung des ganzen Teams! Denn wenn nicht das gesamte Praxisteam, also Teamleitung und Teammitarbeiter, auf einen gemeinsamen Verhaltenscodex achtet, ist der Weg zum „echten“ Team einfach nicht möglich. Ebenso wenn die Teamleitung keine Unterstützung bei der

Bewältigung ihrer mannigfaltigen Aufgaben erfährt. Jeder einzelne Beitrag ist wichtig, das heißt alle Tätigkeiten von allen Teammitgliedern sind gleich wertvoll. Hier beginnt das Teamverständnis „Wir sind füreinander da, wir unterstützen uns, und es braucht alle, damit das große Ziel erreicht werden kann“. Es gibt viel zu tun, um den Teamgeist aus der Flasche zu befreien.

Doch davon ganz unabhängig, ob sich ihr Praxisteam für die große Abenteuerreise entscheidet oder erst einmal „nur“ für ein besseres, vertrauensvolleres Miteinander: In beiden Varianten entscheidet jedes Teammitglied in jeder Sekunde, welches Teamverständnis es unterstützt: TEAM – „Toll Ein Anderer Macht’s“ oder „Together Everyone Achieves More“.

To-do

Wie ist das Verhältnis der beiden Teamverständnisse in Ihrer Praxis?

Ihre Stationen zum „echten“ Praxisteam

- I. Zeit
- II. Commitment
- III. Klarheit: Aufgaben, Ziele, Information, Sinn, Herausforderungen und Praxis-schönheiten
- IV. Führung
- V. Interaktion des Praxisteams
- VI. Kommunikation
- VII. Kompetent-konstruktiver Umgang mit Konflikten
- VIII. Haltung, Werte und Bedürfnisse
- IX. Reflexion



gebraucht, die Aufwendungen sinken, und dies mit jedem neuen Kompetenzzuwachs und jeder neu gewonnenen Gewohnheit. Über Gewohnheiten müssen wir nicht mehr nachdenken!

Entscheiden sich die Praxisteammitglieder mehrheitlich für das Abenteuer, wird ein Commitment verfasst. So könnte dieses aussehen:

„Ja, ich bringe mich aktiv in die Entwicklung zum ‚echten‘ Praxisteam mit ein. In den kommenden 12 Monaten werde ich hierfür meinen bestmöglichen Beitrag leisten. Ich, Sabine Musterfrau, bin bereit mich mit allen meinen Fähigkeiten, insbesondere Prophylaxe- und Organisationskompetenz, Zuverlässigkeit und Zeit einzubringen. Aus meiner Sicht hat unser Praxisteam sein Ziel erreicht, wenn wir weniger zwischenmenschliche Konflikte erleben. Ich habe dieses Ziel erreicht, wenn ich das Gefühl habe, dass auch meine Meinung gehört wird und ich keine Angst mehr habe im Teammeeting eine andere Meinung zu äußern.“

Das Commitment eint und manifestiert die gemeinsame Absicht und das Ziel. Und es gibt einen zeitlichen Rahmen, verweist auf schon bestehende Kompetenzen, gibt eine klare Beschreibung, welche Umstände das Erreichen des Zieles anzeigen.

Die Gespräche, genauer gesagt die Gesprächskultur, während des Austausches auf dem Weg zum Commitment sind ein erstes Training für die kommende Teamkultur: offene Kommunikation, Bereitschaft zum individuellen Einsatz, unterschiedliche Meinungen sind eingeladen und willkommen, der Fokus liegt auf den persönlichen Kompetenzen, die Einzelne in der Gemeinschaft erhält Bedeutung und Gehör und alles bis dato „Kritische“ kann offen benannt werden. Natürlich stets mit Bezug auf Ressourcen, Ideen und Lösungen. Was fehlt: Die Unterschrift der aktiven Personen und die Feierzutaten für den Zieleinlauf: Freude, Sekt und Häppchen.

I. Zeit

Das Leben beginnt da,
wo die Zeit egal ist.
Unbekannt

Große Ziele sind ohne Struktur, Aufmerksamkeit und Hingabe nur schwer zu erreichen. Sie haben eines gemeinsam: Sie kosten Zeit. Und damit sind wir bei einem Hauptengpass der Heldinnenreise zum „echten“ Praxisteam, und bei einem echten Dilemma: Zeit ist in den meisten zahnärztlichen Praxen ein rares Gut, und gleichermaßen ist ohne zusätzliche zeitliche Investition der Weg zum „echten“ Praxisteam schwer möglich. Doch zum Glück: Wo es Schatten gibt, gibt es auch Licht! Denn hat Ihr Praxisteam die Herausforderungen auf sich genommen und geht trotz aller Unwägbarkeiten den Weg zum Ziel, wird es prompt belohnt. Sowohl die Anzahl als auch die Intensität von Konflikten beginnen schon lange vor dem Ziel zu sinken. Dies meint, dass der anfänglich höhere Aufwand wie auch Irritationen schon bald mit der Ernte achtsameren Miteinanders belohnt wird. Obgleich deutlich ist, dass für die Fortsetzung der Ernte auch der Einsatz fortgesetzt werden sollte. Doch was heute noch neu, unbequem und anstrengend ist, hat sich bis morgen schon zu etwas Bekanntem und Gewohntem entwickelt. Erinnern Sie sich an Ihre erste Fahrstunde? Wie anstrengend war es, an alles auf einmal denken zu müssen? Und wie

einfach war das schon nach kurzer Zeit? Dieses Wissen stärkt und gibt Hoffnung, denn je mehr das Neue sich zur Gewohnheit wandelt, also selbstverständlich wird, umso weniger sind Anstrengung und Zeit notwendig, um die Reise zum Ziel fortzusetzen.

II. Commitment

In der Vereinigung liegt die Kraft.
Aesop

Zu Beginn steht die Teamentscheidung: Was wollen Sie? Wollen Sie ein Praxisteam sein, auf dem nicht nur Team steht, sondern auch Team drin ist, also die Abenteuerreise zum „echten“ Praxisteam wagen, oder reicht Ihnen eine Verbesserung der Teamatmosphäre? Um zu einer belastbaren Entscheidung zu gelangen, gilt es, die Herausforderungen des Weges wie auch die persönlichen Erfordernisse umfassend zu beleuchten. Schließlich ist bei der Abenteuerreise zum „echten“ Praxisteam Zeit, Reflexion und Engagement von allen notwendig, und es ist ein langfristiges Ziel. Ein Ziel, um das sich im besten Falle jede jeden Tag über einen längeren Zeitraum kümmert, damit es sich gut entwickelt. Es sollte allen Teammitglieder klar sein, dass bei einer Reise, die Veränderung anstrebt, Scheitern, Fehler, Unsicherheit und Anstrengung dazugehören. Doch nach einer gewissen Wegstrecke wird es wieder ruhiger, weniger Energie wird



Erstveröffentlichung im Quintessenz Team Journal 12/2020.

Quellen

- Hofert S, Visbal T. Die Team-Bibel. Das Praxisbuch für erfolgreiche Teamarbeit. Offenbach: Gabal, 2015.
- Linde B von, Heyde A von der. Gesprächstechniken für Führungskräfte. Methoden und Übungen zur erfolgreichen Kommunikation. Freiburg: Haufe, 2007.
- Fiedler, FE. A theory of leadership effectiveness, New York: McGraw-Hill, 1967.
- Rosing K, Frese M, Bausch A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. The Leadership Quarterly, 2011.
- Birkenbihl VF. Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. München: mvg, 2016.
- Rosenberg M. Nonviolent communication. A language of life. Encinitas CA: PuddleDancer, 2005.
- Harris TA. Ich bin o.k. Du bist o.k. Eine Einführung in die Transaktionsanalyse. Hamburg: Rowohlt, 2014.
- Prior M. MiniMax-Interventionen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 2007.
- Schmidt G. Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 2011.
- Watzlawick P. Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern: Hans Huber, 1992.
- Porges, SW. Die Polyvagal-Theorie und die Suche nach Sicherheit. Lichtenau: G.P. Probst, 2017.
- Covey, SR. Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. Offenbach: Gabal, 2013.
- Schulz von Thun F. Miteinander reden. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch, 2006.
- Internet: https://www.researchgate.net/publication/272073028_Ambidextrous_leadership_and_team_innovation. Abruf: 23.10.2020.
- Internet: <https://www.manpowergroup.de/neuigkeiten/studien-und-research/studie-jobzufriedenheit/>. Abruf: 27.10.2020.
- Internet: <https://idoc.pub/documents/tuckman-1965-developmental-sequence-in-small-groups-pdf-34m7vzxz1o46>. Abruf: 29.10.2020.



Karin Georgi

Dipl.-Betriebswirtin
 M.A. - Wirtschaftsmediatorin
 DBVC + IOBC - Senior Coach
 M 0172 6159757
www.co-co.me