

# Gute Teams gleichen persönliche Schwächen aus

Auswahl der Mitarbeiter ist wichtig für den Teamerfolg / Klare Zieldefinition kann Energien mobilisieren

NEU-ISENBURG. Gerne werden Arzt und Mitarbeiterinnen Praxisteam genannt und der Teamgeist beschworen. Allerdings ist unter der Hand oft genug zu hören, daß sich die Arzthelferinnen untereinander nicht verstehen, daß leitende Arzthelferinnen jüngere Kolleginnen zuweilen nicht fördern. Dann wird daraus der Schluß gezogen, daß Frauen eben schlecht zusammen arbeiten – ein Fehlurteil, denn fehlende Zusammenarbeit, Konkurrenz und Neid sind oft das Resultat fehlender Teamführung.

VON BÄRBEL KEIM-MEERMANN

In den bundesdeutschen Arztpraxen arbeitet sehr selten ein Arzt allein. Meistens sind zwei Arzthelferinnen beschäftigt und eventuell eine Auszubildende. Also muß Arbeit sinnvoll aufgeteilt werden. Ebenso muß klar definiert werden, wer für was zuständig und verantwortlich ist. Dabei die Teamarbeit zu fördern bedeutet auch, die Stärken aller Teammitglieder zu nutzen und Schwächen zu kompensieren.

Gute und schlechte Teamarbeit können wir im Sport beobachten. Bei allen Mannschaftsportarten steht der Teamgeist im Mittelpunkt. Zwar gibt es auch hervorragende Einzelsportler, die in der Lage sind, für das ganze Team zu spielen – aber das kostet den Einzelnen sehr viel Kraft. Besser ist es, die unterschiedlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Persönlichkeiten so zusammenzustellen, daß ein optimales Team entsteht. Werden die Mitarbeiter in diesem Sinne ausgewählt und gefördert, wird das Team dynamisch und erfolgreich.

## Arzt und Helferinnen sollten in einer Sprache reden

Das gut funktionierende Team hat in einem Dienstleistungsunternehmen wie einer Praxis deswegen besondere Bedeutung, weil die Beziehung zwischen allen Praxis-Teammitgliedern und dem einzelnen Patienten eine zentrale Bedeutung hat. Die Kommunikation und das Verhalten jeder Arzthelferin und auch des Arztes gegenüber den Patienten müssen übereinstimmen.

Wird zum Beispiel eine Impfberatung angeboten, muß die Arzthelferin kommunizieren, daß sie hinter dieser Beratungsleistung steht. Es darf auf keinen Fall passieren, daß eine Arzthelferin gegenüber einem Patienten signalisiert, daß sie so etwas für überflüssig hält.

Jedes Team braucht klar vereinbarte Ziele, die gemeinsam erreicht werden wollen. Denn erst dann wird Erfolg objektiv beurteilbar. Solchermaßen gemessener Erfolg spornt an, vermeidet Konkurrenz und Neid. Persönliche Ziele sollten im Berufs-



Die Stärken Einzelner zu stärken und ihre Schwächen zu kompensieren, ist das Ziel guter Teamarbeit.

Foto: klaro

leben hinter den Praxiszielen zurückstehen. Auch das ist aus dem Sport zu lernen: Während der Tour de France etwa zählt allein der Erfolg des Teamchefs, für den sich jeder Einzelne intensiv einbringt. Das ist ein Teamgeist, der Erfolg verspricht.

Für den Arzt oder die Praxismanagerin besteht die Hauptaufgabe, die Teammitglieder so auszuwählen,

- daß sie trotz unterschiedlicher Persönlichkeiten gut zusammenarbeiten können,
- jede Einzelne sich aktiv einbringt,
- alle Fähigkeiten und Kenntnisse im Team vorhanden sind, die für die Zielerreichung erforderlich sind,
- alle motiviert arbeiten.

Dabei werden die Qualifikation, das Alter, die Berufsausbildung, die Berufserfahrung, die Spezialkenntnisse und die besonderen Fähigkeiten und Interessen Grundlagen für die Auswahl und die weitere Förderung sein.

Ein dynamisches Team zeichnet sich durch ständige Verbesserung und Patientenorientierung aus. Die Teammitglieder sind bereit, sich selbst, ihr Verhalten und ihre Arbeitsweise kritisch zu hinterfragen und auf die Patienten- oder Kundenwünsche einzustellen.

Auf diesem Weg durchläuft das Team verschiedene Phasen. Am Start setzen sich die Teammitglieder mit der Praxisphilosophie, den Praxiszielen auseinander und leiten daraus die Teamziele ab.

In der Wachstumsphase werden die Rollen und Verantwortlichkeiten

aller Teammitglieder geklärt. Dabei ist auch mit der einen oder anderen heftigen Diskussion zu rechnen. Die Verständigung muß sichergestellt sein. Kommunikationsregeln werden entstehen, wozu auch gehört, daß der Umgang mit Konflikten besprochen wird.

In der Blütephase stellt das Team anhand der erreichten Ziele fest, wie erfolgreich es ist. Die Arbeit macht Spaß – gerade deshalb, weil alle gelernt haben, mit Konflikten im Team umzugehen und die Verschiedenartigkeit aller Teammitglieder zum Erreichen der gemeinsamen Ziele einzusetzen. Das Team erreicht die maximale gemeinsame Leistungsfähigkeit. Seine Erfolge motivieren für neue Projekte, setzen neue Energie frei.

## Manche Arzthelferinnen sind skeptisch bei Teamprojekten

Gerade wenn ein Team am besten ist, können Veränderungen leicht umgesetzt werden – zum Beispiel weil eine Kollegin während des Erziehungsurlaubs ersetzt werden muß. Dann heißt es erst einmal, die neue Kollegin zu integrieren. Es heißt aber auch, daß alle Mitglieder ihre Rolle, ihre Verantwortlichkeiten überdenken müssen, da das neue Mitglied etwas anders sein wird als die ausgeschiedene Kollegin.

Obwohl allen bewußt ist, daß Teamfähigkeit eine wesentliche Voraussetzung für die Arbeit in der ärztlichen Praxis ist, stehen manche Arzthelferinnen Teamprojekten skeptisch gegenüber. Zu häufig wurden bereits schlechte Erfahrungen gemacht, eben weil Führungsaufgaben durch die Praxisleitung falsch oder gar nicht wahrgenommen werden.

## Was macht ein gutes Praxisteam eigentlich aus?

Ein dynamisches Team stellt sich Veränderungen, es zeichnet sich insbesondere aus durch

- klares Einhalten des Praxisleitbildes und der Praxisziele,
- Kreativität,
- Ergebnisorientierung,
- definierte und eindeutige Aufgaben und Verantwortung,
- gute Organisation,
- Nutzen der individuellen Stärken,
- Unterstützung des Praxischefs und der anderen Teammitglieder,
- Entwickeln eines guten Arbeitsklimas,
- Meinungsverschiedenheiten auflösen,
- offene Kommunikation,
- objektive Entscheidungen,
- Hinterfragen und Verbessern der eigenen Effektivität.