

# Die Mischung macht's

**TEAMBILDUNG MIT DEM TEAM MANAGEMENT SYSTEM** Spitzenleistungen von physiotherapeutischen Teams sind – so wie in anderen Branchen auch – meist das Ergebnis außergewöhnlich guter Teamarbeit. Aber wie muss ein Team aufgestellt sein? Wie sollten Aufgaben verteilt werden? Wie sollte die Zusammenarbeit gestaltet sein? Physiotherapeutin und Psychologin Cornelia Schneider erklärt im ersten Teil dieses Artikels, was ein gutes Team ausmacht und wie man die Aufgaben innerhalb eines Teams definiert.

**L**ängst arbeiten Unternehmen und Verwaltungen mit Teamentwicklungsmethoden, die Spitzenleistungen im Blick haben. Unter der Vielzahl von Methoden soll hier ein wissenschaftlich begründetes und in der physiotherapeutischen Praxis erprobtes Instrument der Personal-, Organisations- und Teamentwicklung vorgestellt werden: das Team Management System (TMS®).

Die Einführung dieses Systems verhilft einem physiotherapeutischen Team zu effektiveren Arbeitsleistungen und zu

höherer Arbeitszufriedenheit. Sie schützt langfristig vor zu großer Stressbelastung und führt somit zu gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen. Das TMS macht unterschiedlich definierte Rollen in einem Team transparent. Und durch die Reflexion der Teamrollen entwickelt sich ein toleranteres Kommunikationsklima unter den Mitarbeitern, in dem sich Entwicklung, Planung und Umsetzung von Innovationen leichter und schneller realisieren lassen. Ganz nebenbei steigt dabei zudem die Mitverantwortung jedes Einzelnen.

**Ein gutes Team agiert im Sinne gemeinsamer Ziele** > Um mit dem TMS zu arbeiten, sollte in einem ersten Schritt geklärt werden, was genau ein Team ist. Was unterscheidet ein Team von einem losen Verband von zufällig zusammenarbeitenden Kollegen?

Die meisten Physiotherapeuten arbeiten gemeinsam mit anderen Kollegen und Berufsgruppen. Das bedeutet allerdings nicht, dass sie in „echten“ Teams arbeiten (☞ Tab. 1). Am besten lässt sich der Begriff des Teams anhand einer Fußballmannschaft erklären. Hier wird klar, dass es ohne echte Teamarbeit keinen Erfolg geben kann. Die Mannschaft – respektive das Team – hat ein gemeinsames Ziel: das Spiel zu gewinnen. Jeder im Team hat eine klar definierte Rolle: Der Torwart steht im Tor, der Stürmer in der vorderen Linie usw. Es geht nicht darum, welcher Spieler der Bessere ist, sondern darum, dass die Mannschaft gegen eine andere gewinnt. Der Wettbewerb geht also nach außen und nicht nach innen. Der Erfolg ist abhängig von der Kooperation untereinander, und keiner wartet auf die Aufforderung, aktiv zu werden, von einem anderen. Es herrscht eine positive gegenseitige Abhängigkeit. Sollte ein Torwart zufällig vorm gegnerischen Tor stehen und der Ball vor seinen Füßen liegen, wird er nicht warten, bis der „eigentlich zuständige“ Spieler kommt, sondern er wird aufs gegnerische Tor schießen. Er ist ein Auto-Starter und kein Kick-Starter, handelt also aus eigenem Antrieb (daher „auto“) im Sinne der Mannschaft. In so

**Tab. 1** Der Unterschied zwischen den Begriffen „Gruppe“ und „Team“

Eine traditionelle Gruppe ...	Ein Team ...
... hat keine oder nur individuelle Ziele.	... hat ein gemeinsames Ziel, das allen Mitarbeitern bewusst ist.
... hat keine definierten Rollen.	... hat Mitglieder mit klar definierten Rollen.
... zeigt Wettbewerb nach innen.	... zeigt Wettbewerb nach außen.
... arbeitet mit individueller Terminplanung.	... arbeitet mit gemeinsamer Terminplanung.
... ist unflexibel.	... ist innovativ.
... hat Mitarbeiter, die autokratisch agieren.	... hat partnerschaftlich orientierte Mitarbeiter.
... fördert den Arbeitstyp des Kick-Starters.	... fördert den Arbeitstyp des Auto-Starters.
... hat keinen Bezug zum Unternehmensziel.	... hat eine feste Beziehung zum Thema Erfolg.
... hat Mitarbeiter, die voneinander unabhängig sind („Ich brauche niemand von den anderen) oder aber über-abhängig voneinander sind („Ohne die anderen bin ich nicht handlungsfähig“).	... hat Mitarbeiter, die gegenseitig voneinander abhängig sind („Jeder von uns trägt zum Erfolg bei, wir unterstützen uns dafür gegenseitig“).
... zeichnet sich durch gegenseitige Toleranz aus.	... hat Spaß an Zusammenarbeit.
... lehnt Herausforderungen ab.	... akzeptiert Herausforderungen.
... funktioniert in der Routine am besten.	... braucht immer neue Ziele und Erfolge.

Tab. in Anlehnung an: Sanborn 1994

→ FALLBEISPIEL

## Ein gutes Team, trotzdem kein Weiterkommen?

Physiotherapeut Andreas Müller hat seit sieben Jahren eine Praxis in einer Kleinstadt. Sein Team besteht aus acht Therapeuten und einer Rezeptionskraft.

Andreas Müller möchte eine Mitarbeiter-schulung durchführen lassen und wendet sich an einen Berater. Auf dessen Frage, welches Ziel diese Schulung haben soll, antwortet er: „Ich weiß es selbst nicht so genau, aber es muss etwas passieren. Wir haben viel zu tun, häufig haben wir sogar Wartelisten, und Patienten schätzen unsere Arbeit sehr. Meine Kollegen und ich haben

viele Fortbildungen und sind somit fachlich bestens aufgestellt. Die Stimmung im Team ist meistens gut, und dennoch haben wir das Gefühl, wir treten auf der Stelle. Wir machen keinen nennenswerten unternehmerischen Gewinn, das Geld reicht gerade so von Monat zu Monat. Für neue Investitionen bleibt nichts übrig. Obwohl wir fachlich eindeutig besser ausgebildet sind als unsere Konkurrenz, sind andere Praxen aus unserem Ort viel mehr im Gespräch, haben bessere Kontakte zu den Ärzten, werden sogar öfter mal in der

örtlichen Presse erwähnt. Jetzt hat auch noch meine beste Mitarbeiterin gekündigt. Auf meine Frage nach dem Warum antwortete sie, sie sähe in meiner Praxis keine Entwicklungsmöglichkeiten für sich. Irgendwie läuft es in unserem Team nicht rund. Was können wir tun?“

→ Wie lässt sich die Situation also verändern? Woran hapert's? Was wird der Berater tun? Im zweiten Teil dieses Artikels in *physiopraxis* 11-12/08 folgt die Auflösung.



einer gut funktionierenden Gruppe wie einer Sportmannschaft wird deutlich: Die Mitglieder nehmen Herausforderungen mit Freude an, man hat Spaß an der Zusammenarbeit und sucht ständig nach Innovationen.

### Der erste Schritt, ein Team zu werden

Eine Kollegengruppe, die kein gemeinsames übergeordnetes Ziel hat, in der die Mitarbeiter untereinander konkurrieren, in der jeder nach seiner eigenen Terminplanung arbeitet, in der Kollegen beliebig untereinander austauschbar sind und in der Herausforderungen eher als Störung betrachtet werden, kann man nicht als Team bezeichnen. In Praxen und Kliniken finden sich häufig Gruppen, die sowohl Merkmale des Teams als auch Merkmale von traditionellen Gruppen aufweisen. Wenn man die Teammerkmale nicht gezielt nutzt und fördert, gehen wertvolle Ressourcen und Energien verloren.

So wie der Teamchef beim Fußball Ziele und Rollen klärt, Strukturen bestimmt und Maßnahmen ergreift, damit aus guten Einzelspielern exzellente Teams werden, so bedarf es auch in physiotherapeutischen Einrichtungen gezielter teambildender Interventionen, um Spitzenleistungen zu erbringen. Als Praxisinhaber oder Teamleiter kann man mit einer Diskussion über die Kriterien eines Teams beginnen. Diese kann Klärung und Verbesserung der Teamstrukturen mit sich bringen. Zumeist ist die Teambildung aber ein längerer und arbeitsreicher Weg.

### Zweiter Schritt: Aufgabenbereiche definieren

Ein zweiter Schritt in Richtung Spitzenteam ist die Reflexion der verschiedenen Arbeitsaufgaben, die in einer Praxis oder der physiotherapeutischen Abteilung einer Klinik zu bewältigen sind.

Die Autoren des Team Management Systems (☞ Kasten „Die Entwickler des TMS“, S. 46) konnten in ihren Studien belegen, dass immer dort außergewöhnliche Leistungen erbracht werden, wo acht Arbeitsbereiche berücksichtigt werden. Erfolgreiche Teams nehmen also alle acht Bereiche wahr und setzen sie um. Werden Bereiche unzureichend beachtet, stimmt etwas nicht (☞ Kasten „Fallbeispiel“).

Das TMS-Rad stellt die Tätigkeitsbereiche dar (☞ Abb. 1). Sie helfen, Aufgaben in einem Team transparent zu machen und zu strukturieren. Das Rad dient als Denkmodell, das auf jede Art von Team anwendbar ist. Die einzelnen Arbeitsbereiche sind jedoch nicht zu jedem Zeitpunkt gleich bedeutsam. Je nach Ziel einer Physiotherapiepraxis schwankt die Gewichtung. Eine neu gegründete Praxis steht beispielsweise anderen Herausforderungen gegenüber als eine langjährig bestehende Praxis, die sich zum Ziel gesetzt hat, ihr Profil zu schärfen. Demnach sind auch jeweils unterschiedliche Arbeitsbereiche besonders gefragt. Das heißt aber nicht, dass ein Teammitglied mit seinen bestimmten Stärken „unwichtig“ wird. Denn jeder Mensch besetzt mit seinen Präferenzen mindestens zwei bis drei Funktionsbereiche. Die acht Bereiche im Einzelnen:

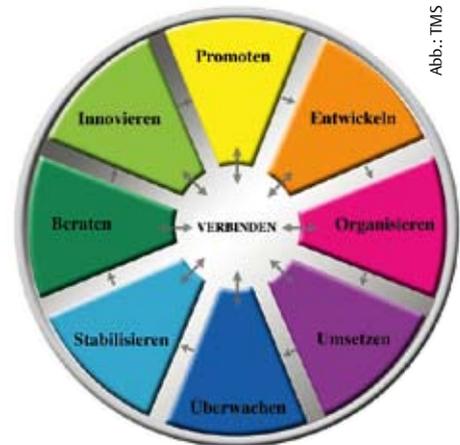


Abb. 1 Die acht Arbeitsbereiche aus dem Team Management System

### Beraten: Informationen beschaffen und weiterleiten

Wir leben in einer Informations- und Wissensgesellschaft. Fast täglich müssen Informationen beschafft und an Kollegen und Mitarbeiter weitergeleitet werden, wenn ein physiotherapeutisches Team auf dem aktuellen Stand des Wissens sein möchte. Berufspolitische Informationen, technische und elektronische Neuheiten, Fachinformationen zu Erkrankungen und Therapieformen oder auch Innovationen im Bereich der Prävention flattern per Post oder per E-Mail ins Haus oder müssen über Literaturrecherche in Fachzeitschriften und Büchern erkundet werden. Die Kunst des Beraters besteht darin, relevante Informationen zu sammeln (und dabei Überflüssiges herauszufiltern) und an die richtigen Personen weiterzuleiten.



**DIE ENTWICKLER DES TMS**

**Wer hat das TMS entwickelt?**

**Charles Margerison ...**

Professor für Management Development an der Cranfield School of Management und der University of Queensland/Australien, Consultant zum Beispiel bei ICI, Kodak, Shell, Mobil Oil.

**... und Dick McCann**

Manager bei Öl- und IT-Konzernen und Forscher im Bereich Personal- und Teamentwicklung, Consultant für Management- und Teamentwicklung zum Beispiel bei Hewlett-Packard, Australian Airlines, Hong Kong Bank, BP Exploration u. a.

**Wie entstand das TMS-Konzept?**

Die beiden Autoren trafen sich im Jahr 1982 an der Queensland University in Brisbane/Australien. Ihre gemeinsamen Forschungsinteressen (Teamarbeit verbessern/Verschiedenheit der Verhaltensweisen besser erfassen und verstehen) sowie die gemeinsame Arbeit in zwei großen Unternehmen mündeten im Team Management System. Die deutsche Internetseite: [www.tms-zentrum.de](http://www.tms-zentrum.de)



**PHYSIOBONUS**

**Literatur zum Thema**

Wer mehr wissen möchte zum Team Management System, kann eines von drei Exemplaren des Buches „TMS – Der Weg zum Hochleistungsteam“ gewinnen. Stichwort ist „Starkes Team“, Aktionschluss ist der 20.11.2008. Mitmachen unter [www.thieme.de/physioonline](http://www.thieme.de/physioonline) > „physioexklusiv“ > „Gewinnspiel“.



> Fragen Sie sich: Wer ist in Ihrem Team für diesen Bereich zuständig? Wie gut wird der Bereich ausgefüllt? Benoten Sie zum Beispiel im Schulnotensystem von 1–6.

**Innovieren: neue Ideen hervorbringen und damit experimentieren**

> Keine Praxis oder physiotherapeutische Abteilung kann wirklich erfolgreich sein, wenn sie sich nicht ständig erneuert. Das bedeutet, dass in jedem Team kontinuierlich neue Ideen entstehen und umgesetzt werden. Das kann bei der Ausstattung und Organisation der Praxis beginnen (Raumgestaltung, Therapiegeräte, PC-System), über ungewöhnliche Therapiekonzepte (Spezialisierung auf Stresserkrankungen) oder neue Kooperationsmöglichkeiten (Psychologe und Physiotherapeut) gehen und bei neuen Angeboten für neue Zielgruppen enden (Prävention für Golfspieler).

> Fragen Sie sich: Wer ist in Ihrem Team für diesen Bereich zuständig? Wie gut wird der Bereich ausgefüllt?

**Promoten: neue Möglichkeiten erkunden und andere überzeugen**

> Alle Neuerungen nützen allerdings herzlich wenig, wenn man sie nicht gleichzeitig vielfältig kommuniziert. Einerseits sollte man alle Kollegen durch ständiges Informieren über die Neuerungen begeistern und überzeugen, gleichzeitig benötigt die Praxis ein umfangreiches Marketingpaket, um die Angebote bestens auf dem Markt zu platzieren.

Der Flyer an der Rezeption oder in der benachbarten Apotheke sowie Visitenkarten in der Schublade reichen dafür nicht aus. Eine optimal gepflegte Internetseite, Patientenrundbriefe bzw. regelmäßige Newsletter, aktualisiertes Informationsmaterial für Ihre Kooperationspartner, professionelle Vorträge für Patienten über Ihre Arbeit oder auch sorgfältig geplante Veranstaltungen positionieren Sie besser am Markt und unterscheiden Sie von Ihren Mitbewerbern. Gesucht ist die Antwort auf die Frage: Wo und wie wird dargestellt, was die Einrichtung von anderen unterscheidet?

> Fragen Sie sich: Wer ist in Ihrem Team für diesen Bereich zuständig? Wie gut wird der Bereich ausgefüllt?

**Entwickeln: Ideen prüfen und verbessern**

> Entwickeln bedeutet, Chancen zu erkennen und wahrzunehmen, ständig die bestmöglichen Lösungen zu suchen und an Verbesserungen zu feilen. Es bedeutet vor allem, die besten Neuerungen auszuwählen und mit bewährten Methoden und Verfahren so zu kombinieren, dass neue Wertschöpfung für die Praxis entsteht. So können zum Beispiel viele Fortbildungsinhalte erst nach einiger „Entwicklungsarbeit“ in den Alltag integriert und für den Patienten nutzbringend eingesetzt werden. Ein Mitarbeiter hat beispielsweise eine Rückenschul-Fortbildung nach dem neuen Curriculum gemacht – jetzt gilt es, die Inhalte so aufzubereiten, dass sie zu ihm und zur Praxis (mit ihren Organisationsstrukturen und möglichen Zielgruppen) passen.

Der typische Entwickler hat Spaß daran, alternative Versionen zu einem Therapiekonzept zu finden und sie zu bewerten. Er will herausfinden, welche Version sich am besten umsetzen lässt, welche beim Patienten und Kunden am besten ankommt oder welche das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bietet.

Die Erfahrung zeigt, dass viele Referenten, die ein Therapiekonzept vermitteln, oft nicht sehr mutig sind. Statt Physiotherapeuten „Kochrezepte“ an die Hand zu geben, sollten sie lieber erstklassige „Zutaten“ verteilen, aus denen die Kollegen sich dann ihr eigenes „Menü“ zusammenstellen können.

> Fragen Sie sich: Wer ist in Ihrem Team für diesen Bereich zuständig? Wie gut wird der Bereich ausgefüllt?

**Organisieren: den Ablauf sichern**

> Der Schwerpunkt liegt hier auf der geistigen Leistung, sich selbst und andere so zu organisieren, dass die Umsetzung (Therapie durchführen, Prävention anbieten, Beratungen, Produktverkauf) optimal abläuft: Terminvergabe, Abrechnungsabwicklung, Verwaltungsarbeiten, Mitarbeiterplanung, Raumbelegung, Materialbeschaffung, Organisation von Kursangeboten und Öffentlichkeitsarbeit (wie beispielsweise eine Gestaltung eines Gesundheitstages) u.v.m. Es sollte klar festgelegt sein, wer welche Inhalte organisiert (was, wer, wann, wie, wo, mit wem etc.). Checklisten, Terminplaner,

PC-gestützte Verfahren sowie individuelles Zeit- und Selbstmanagement gehören hier dazu.

> Fragen Sie sich: Wer ist in Ihrem Team für diesen Bereich zuständig? Wie gut wird der Bereich ausgefüllt?

**Umsetzen: Dienstleistungen abgeben**

> Eine Einrichtung, die die oben genannten fünf Arbeitsbereiche gut abdeckt, hat schon viel geleistet. Aber bis zu diesem Punkt noch keinen Euro Umsatz gemacht! Im Gegenteil – bis hierhin hat sie nur Geld investiert. Umsatz und möglicher Gewinn wird erst mit dem 6. Arbeitsbereich gemacht, indem die Therapeuten Patienten behandeln, Präventionsleistungen abgeben oder Produkte in ihrem Arbeitsbereich herstellen, die dann verkauft werden. In diesem Arbeitsbereich fühlen sich die meisten Physiotherapeuten ausgesprochen wohl – ist es doch ihr gelernter Beruf, um nicht zu sagen ihre „Berufung“. Für viele Kollegen entstehen aber langfristig Probleme, solange sie sich nur auf diesen Punkt konzentrieren. Das erleben zum Beispiel Kollegen, die sich den Präventionsbereich erschließen möchten. Um gute und lukrative Angebote in die Umsetzung bringen zu können, bedarf es intensiver Vorarbeit in den übrigen Arbeitsfeldern. Werden die anderen Arbeitsbereiche vernachlässigt, wird nachhaltiger Erfolg ausbleiben.

> Fragen Sie sich: Wer ist in Ihrem Team für diesen Bereich zuständig? Wie gut wird der Bereich ausgefüllt?

**Überwachen: Ergebnisse, Qualität und Finanzen**

> Der 7. Arbeitsbereich ist zu vergleichen mit einer Controlling-Abteilung. Hier erstellen Physiotherapeuten beispielsweise ihre Jahresbudgets für ihre Öffentlichkeitsarbeit („Was darf ein Internetauftritt für unsere Einrichtung kosten?“) und ihre Fortbildungen, berechnen die Kosten eines neuen Angebots für Selbstzahler und kalkulieren Kurspreise sowie Gehälter und Prämien für Angestellte. Über das Rechnungswesen hinaus geht es hier auch um die Qualitätskontrolle aller Abläufe und Waren: Wie messe ich den Behandlungserfolg? Wie bewerte ich die Leistungen der Kollegen? Welche Fragebögen setze ich zur Erhebung der Patientenzufriedenheit ein?

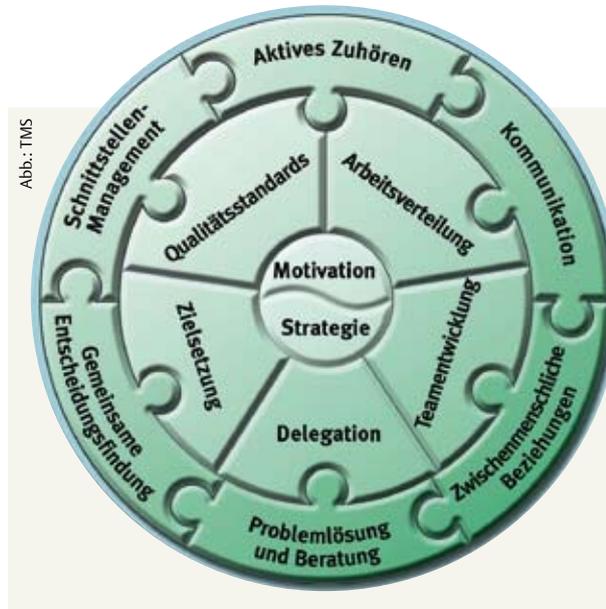


Abb. 2 Die Aufgaben des Teamleiters: Menschen und Aufgabenbereiche verknüpfen

Diese kontrollierenden Aufgaben müssen keineswegs ausschließlich in der Hand des Teamleiters liegen. Auch ein Mitarbeiter kann eine Patientenbefragung auswerten oder die Aktualität der Internetseite kontrollieren.

> Fragen Sie sich: Wer ist in Ihrem Team für diesen Bereich zuständig? Wie gut wird der Bereich ausgefüllt?

**Stabilisieren: Werte und Gefühle beachten**

> Im letzten Arbeitsbereich geht es um die Pflege der Infrastruktur und die Beziehungen der einzelnen Personen im Team. Wie sorgen wir dafür, dass die „Chemie“ zwischen den Mitarbeitern stimmt? Wie pflegen wir unser Miteinander, und wer braucht welche Unterstützung? Welche Rituale des Zusammenseins sind fruchtbar, und wie vermitteln wir uns die notwendige Wertschätzung?

Eine Abteilung, welche die vorangegangenen sieben Arbeitsbereiche professionell belegt, jedoch diesen letzten Bereich vernachlässigt, wird sich über eine hohe Fluktuation, mangelnden Einsatz und geringe Verantwortlichkeit der Teammitglieder beschweren.

> Fragen Sie sich: Wer ist in Ihrem Team für diesen Bereich zuständig? Wie gut wird der Bereich ausgefüllt?

**Die Mitte verbindet** > Über diese acht Arbeitsbereiche hinaus gibt es noch eine bedeutsame Aufgabe, die durch die Nabe des Rades dargestellt wird: die Linking- oder Verbindungsfunktion (Abb. 2). Die

Verbindungsfunktion vernetzt die Aufgaben und verbindet die Menschen. Ohne das Linking der Aufgaben leidet die Arbeitsqualität! Ohne Linking der Menschen leiden die Menschen!

Die Aufgabe des Teamleiters ist es, diese Linking-Funktion zu übernehmen und dabei das „richtige“ Team zusammenzustellen, das gemeinsame Ziel im Blick zu behalten, die Zusammenarbeit zu fördern und alle acht Bereiche zu verbinden. Werden einzelne dieser acht Funktionen nicht wahrgenommen oder mangelhaft erfüllt, kommt es zu „Effizienzlücken“, bzw. der Gesamterfolg steht auf dem Spiel.

Cornelia Schneider

**In der nächsten physiopraxis lernen Sie die Teamrollen näher kennen und Sie erfahren, wie Sie Mitarbeiter einsetzen, um optimale Arbeitsergebnisse und Arbeitszufriedenheit zu erlangen. Zwei Praxisbeispiele zeigen, wie man mithilfe des TMS Fehlentwicklungen vermeidet.**



**Cornelia Schneider** ist Psychologin, Physiotherapeutin und Systemischer Coach. Sie arbeitet in ihrer eigenen Praxis in Homburg und in der betrieblichen Gesundheitsförderung (www.ggw-homburg.de). Dar-

über hinaus berät sie Praxen zu den Themen Kommunikation, Marketing und Teamentwicklung. Sie ist zertifizierte TMS-Trainerin. E-Mail: cornelia.schneider@ggw-homburg.de