

Rollen richtig besetzen

TEAMBILDUNG: DAS TEAM OPTIMAL AUFSTELLEN In der letzten physiopraxis hat Cornelia Schneider das Team Management System in seiner Theorie dargestellt. Jetzt erklärt sie die Umsetzung: Wie kann ein Team seine Aufgaben so verteilen, dass alle Bereiche optimal besetzt sind und dass alle zufrieden sind? Wie kann ein Praxisinhaber sein Team stärken und so zu Spitzenleistungen motivieren? Zwei Fallbeispiele zeigen, wie Physiotherapiepraxen das TMS für sich genutzt haben.

Einen Geheimtipp, um ein Spitzenteam aufzustellen, gibt es nicht – das hat schon der erste Teil dieses Artikels gezeigt (☞ physiopraxis 10/08, S. 44, „Teambildung Teil 1“). Aber: Solides Wissen um Teamentwicklungsprozesse und konzentrierte Arbeit mit den Kollegen legen ungeahnte Ressourcen frei, sowohl die eines jeden Einzelnen als auch die des gesamten Teams.

Präferenz ist nicht gleich Kompetenz > Vielen erscheint das Wort „Kompetenz“ als Schlüssel zum Erfolg, aber Vorsicht: Es gibt Aufgaben, die Mitarbeiter sehr gut machen. Das sind ihre Kompetenzen. Dann wiederum gibt es Aufgaben, die Mitarbeiter sehr gerne tun. Das sind ihre Präferenzen. Aber nicht immer sind Präferenz und Kompetenz identisch. So kann es durchaus sein, dass ein Mitarbeiter hervorragende Kniebehandlungen durchführt (Kompetenz), es aber viel mehr liebt, Patientenvorträge in Selbsthilfegruppen (Präferenz) zu halten. Dies ist eine zentrale Unterscheidung im Team Management System. So beschreiben es die beiden Autoren Magerison und McCann: „In einem Team, in dem jeder Einzelne viel von dem tut, was er gern tut, erhöhen sich die Energie, die Begeisterung, das Engagement und die Motivation um ein Vielfaches – und dann entsteht ein Hochleistungsteam.“

Der Blick auf eine Fußballmannschaft macht es deutlich: Kein Trainer würde seine Mannschaftsaufstellung nach dem Motto vornehmen: „Das muss halt jeder mal

machen, ich stelle jetzt den Stürmer mal ins Tor. Wenn er sich ordentlich bemüht, klappt das schon.“ So kommt die Mannschaft sicherlich nicht in die Bundesliga.

Wer nach seinen Präferenzen arbeitet, ist motiviert > Selbstverständlich kann niemand im Berufsleben immer nur das tun, was er gerne tut. Wenn wir aber überwiegend in unserem Präferenzbereich arbeiten dürfen, dann gelingt Arbeit besonders gut. Der Mitarbeiter motiviert sich selbst, und auch hohe Arbeitsanforderungen empfindet er nicht als Belastung.

In Schule, Beruf und Weiterbildung fragt man zumeist nach den Kompetenzen und bewertet auch danach. Kompetenzen bilden sich aber gerade erst auf der Grundlage der individuellen Präferenz ganz besonders gut aus. Das bedeutet, dass ein Mitarbeiter umso besser werden wird, wenn er seinen Neigungen entsprechend eingesetzt ist.

Jedem das Seine > In der Entwicklungsarbeit zum TMS beobachteten die Autoren, dass die meisten Mitarbeiter mindestens drei Arbeitsbereiche angaben, in denen sie sich besonders gerne betätigen. (Die acht Arbeitsbereiche sind: beraten, innovieren, promoten, entwickeln, organisieren, umsetzen, überwachen, stabilisieren.) Daneben gab es andere Bereiche, die sie gar nicht mochten und denen sie damit häufig auch eine niedrige Priorität zuordnen.

Die empirischen Forschungen zeigten weiterhin, dass es erfolgreichen Teamver-

antwortlichen gelingt, alle acht Rollen mit Menschen zu besetzen, die neben ihrer fachlichen Qualifikation im jeweiligen Bereich auch gerne tätig sind, weil sie dort ihre Präferenz haben. Sie verstehen es, die verschiedenen Potenziale der Mitarbeiter so zu bündeln, dass diese einerseits die Arbeit effektiv erledigen und andererseits mit ihrer Tätigkeit zufrieden sind. Die acht Arbeitsbereiche lassen sich entsprechend als sogenannte Teamrollen beschreiben. Die Teamrollen im Einzelnen (☞ Abb. 1):

Der informierte Berater > Der informierte Berater liebt es, Informationen zu sammeln und zu recherchieren. Er ist neugierig, kann gut zuhören und ist geduldig, bis alle Informationen zusammengetragen sind. Er gibt diese Informationen erst dann weiter, wenn er sicher ist, dass alles korrekt und vollständig ist. Er bemüht sich, sein Wissen auf gut verständliche Weise an andere weiterzugeben, und freut sich, wenn andere bei ihm Informationen holen und wenn diese in Entscheidungen mit einfließen. Er liest gerne, surft im Internet und erkundet Erfahrungen von Kollegen im Gespräch. Die typische Frage des informierten Beraters: „Wer braucht welche Information?“

Der kreative Innovator > Der kreative Innovator ist kreativ und folgt seiner Intuition. Er liebt es, mit Ideen zu spielen, und beschäftigt sich gerne mit der Zukunft. Dabei lotet er Möglichkeiten und Chancen aus und sucht permanent nach Verbesserungsmöglichkeiten. Er entwickelt neue Ideen

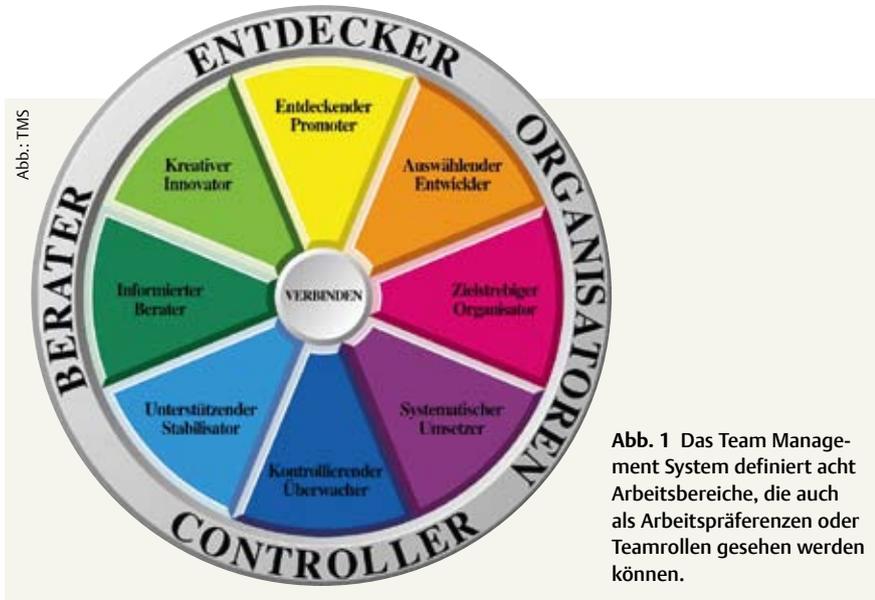


Abb. 1 Das Team Management System definiert acht Arbeitsbereiche, die auch als Arbeitspräferenzen oder Teamrollen gesehen werden können.

lange auf eine einzige Sache konzentrieren, an der er am liebsten alleine und ungestört arbeitet. Er überprüft Visionen auf ihre Machbarkeit und bremst allzu euphorische Kollegen. Die typische Frage des kontrollierenden Überwachers: „Funktioniert wirklich alles gut und richtig?“

Der unterstützende Stabilisator > Der unterstützende Stabilisator hat Werte und Prinzipien und ein stark ausgeprägtes Gefühl für Recht und Unrecht. Er verhält sich im Team absolut loyal und zuverlässig. Die Stimmung im Team ist ihm sehr wichtig. Daher schlichtet er bei Konflikten, betont die Gemeinsamkeiten, unterstützt Kollegen und zeigt Wertschätzung für Personen und die Gesamtorganisation. Die typische Frage des unterstützenden Stabilisators: „Wer braucht welche Unterstützung?“

Dynamik zulassen statt in Schubladen denken > Trotz dieser Typisierung ist das TMS kein statisches Modell, das Menschen in Schubladen steckt, sondern ein dynamisches. Bei der Anwendung können die Beteiligten mögliche Veränderungen der Präferenzen im Laufe der beruflichen Entwicklung berücksichtigen.

Die meisten Menschen haben eine Hauptrolle und zwei bis drei Nebenrollen, in denen sie zur Höchstform auflaufen. Dort können sie große Belastungen aushalten, ohne darunter zu leiden. Dort können sie Spitzenleistungen erbringen, ohne sich zu quälen. Aber es muss „diagnostiziert“ sein, welche Bereiche das sind, und die Präferenzen aller Teammitglieder müssen kommuniziert sein.

Mithilfe folgender Verfahren können Praxisinhaber und leitende Therapeuten in Kliniken bestimmen, wo ihre Präferenzen und die ihrer Mitarbeiter liegen:

> **Selbsteinschätzung:** Die Mitarbeiter nehmen anhand der Typbeschreibungen eine Selbsteinschätzung ihrer Präferenzrollen vor. Diese Methode ist einfach und schnell, jedoch fehleranfällig. Gewohnheiten können die Wahrnehmung der echten Vorlieben überdecken. Häufig bewerten Mitarbeiter auch im Sinne einer sozialen Erwünschtheit. (Sie nennen Präferenzen, von denen sie glauben, dass der Chef/die Kollegen diese erwarten.)

und liebt seinen Freiraum. Die typische Frage des kreativen Innovators: „Warum tun wir das so?“

Der entdeckende Promoter > Der entdeckende Promoter schätzt abwechslungsreiche und vielseitige Aufgaben und langweilt sich schnell bei Tätigkeiten, die sich häufig wiederholen. Er ist ein guter Kommunikator und präsentiert mit viel Energie und Leidenschaftlichkeit die verschiedensten Aspekte seiner Arbeit. Er ist sehr kundenorientiert, geht auf andere zu und unterhält in der Regel große persönliche Netzwerke. Er entwickelt bei Gesprächen mit anderen Ideen. Dabei hat er mehr das große Ganze und weniger das Detail im Auge. Mit seinen rhetorischen Fähigkeiten und seiner Präsentationslust kann er Menschen begeistern und überzeugen. Die typische Frage des entdeckenden Promoters: „Wie überzeuge ich andere?“

Der auswählende Entwickler > Der auswählende Entwickler übernimmt die Ideen des Innovators und prüft sie auf Machbarkeit. Es versucht, die beste Idee nach bestimmten Kriterien auszuwählen. In der Physiotherapie sind das zum Beispiel die Kollegen, die Inhalte einer Fortbildung so lange weiterentwickeln, bis sie gut auf den Patienten sowie die Praxisorganisation oder Praxisphilosophie angepasst sind. Wenn etwas erreicht ist, wenden sie sich gerne neuen Projekten zu. Die typische Frage des auswählenden Entwicklers: „Welche Idee realisieren wir?“

Der zielstrebige Organisator > Der zielstrebige Organisator hat stets das Ziel im Blick, er organisiert und realisiert gerne. Bei ihm haben praktische Lösungen immer Vorrang. Er plant Maßnahmen und erarbeitet Systeme, nach denen sich Kollegen richten können, zum Beispiel die Raumbelastung, die Urlaubsplanung oder die Abrechnungsmodalitäten. Er drängt vorwärts, ist dabei manchmal ungeduldig und achtet darauf, dass Regeln eingehalten werden. Die typische Frage des zielstrebigen Organisations: „Wer macht was bis wann und wie?“

Der systematische Umsetzer > Der systematische Umsetzer sorgt für die regelmäßige und zuverlässige Produktion bzw. Dienstleistung. Er arbeitet gern nach festgelegten Verfahren und liebt Beständigkeit. Er erledigt gern eins nach dem anderen und erfüllt vorgegebene Pläne. Er ist sehr praktisch veranlagt, und für ihn zählen die Resultate. In der therapeutischen Praxis wäre dies der Kollege, der am liebsten nur seine Patienten behandelt und alles Übrige den Kollegen überlässt. Die typische Frage des systematischen Umsetzers: Wie mache ich etwas, um ein Resultat zu erzielen?

Der kontrollierende Überwacher > Der kontrollierende Überwacher ist genau, korrekt, detailorientiert und dabei zumeist ruhig und besonnen. Er liebt Zahlen, Daten und Fakten und hat einen hohen Sinn für Qualitätsstandards, die er auch gerne und pingelig genau kontrolliert. Er kann sich

FALLBEISPIEL

Der Teamentwicklungsprozess der Praxis Müller



Physiotherapeut Andreas Müller und sein Team aus acht Mitarbeitern hatten sich an einen TMS-Berater gewandt. Sein Team funktionierte zwar gut, hatte aber das Gefühl, auf der Stelle zu treten. Die wirtschaftliche Situation ließ keine Innovationen zu, die Konkurrenz hatte einen höheren Bekanntheitsgrad, und eine Mitarbeiterin kündigte sogar mit der Begründung, keine Entwicklungsmöglichkeiten für sich in der Praxis zu sehen. Durch die Beratung sind Andreas Müller und seinen Mitarbeitern einige Lichter aufgegangen.

Schon während der Beschreibung der acht Arbeitsbereiche stellte das Team fest, dass die Themenfelder „Beraten“, „Innovieren“, „Entwickeln“ und „Promoten“ schwach oder gar nicht besetzt sind (☞ Abb. 2). Daraufhin schloss sich eine lebhaft Diskussion an, inwieweit diese Arbeitsbereiche zum Gesamterfolg einer therapeutischen Praxis überhaupt beitragen. Es erfolgte eine neue Bewertung, die den Bereichen Innovation, Entwicklung, Promoten und Überwachen eine größere Wertschätzung entgegenbringt.

Die Mitarbeiterin, die bereits gekündigt hatte, nahm an diesem Workshop noch teil. Das Ergebnis ihrer persönlichen Analyse war: Hauptrolle als Innovatorin, Nebenrollen als Entwicklerin und Organisatorin. Erst durch dieses Ergebnis wurde ihr richtig klar, dass dies der Grund für die

Kündigung war. „Ich kann mir nicht vorstellen, mein ganzes Leben nur von Patient zu Patient zu gehen, ich suche Abwechslung, keine Routine. In dieser Praxis gibt es aber kaum andere Arbeitsanforderungen.“ Durch Überlegen findet sie jetzt heraus, was ihr fehlt. Sie möchte zum Beispiel ein Präventionskonzept erarbeiten oder einen Gesundheitstag gestalten und gerne einen Newsletter für die Patienten entwerfen.

Praxisinhaber Andreas Müller konnte nun – wenn auch zu spät – die Kündigung seiner besten Mitarbeiterin besser verstehen. Außerdem zog er aus der TMS-Analyse weitere Konsequenzen:

- Arbeitsaufgaben aus dem Bereich Überwachung wird er zukünftig gegen ein Stundenhonorar an einen Mitarbeiter seines Steuerberaters delegieren.
- Bei Neueinstellungen wird er sich auch an Präferenzen der Bewerber orientieren. Er wird zum Beispiel jemanden suchen, der sich in der Beraterrolle zu Hause fühlt, also beispielsweise gerne sein Wissen in internen Fortbildungen weitergibt und der gerne die Praktikanten betreut.
- Die vernachlässigten Arbeitsbereiche werden turnusmäßig an die einzelnen Teammitglieder verteilt, sodass keiner mehr als drei Monate eine ungeliebte Aufgabe durchführen muss. Alle sind sich einig, dass dies eine Kompromiss-

lösung ist, da in diesem Team die Präferenzrollen sehr einseitig verteilt sind. Durch die zeitliche Begrenzung sind die „ungeliebten“ Aufgaben allerdings für alle akzeptabel.

- Für den Tätigkeitsbereich „Promoten“ will Herr Müller einen externen Experten hinzuziehen.
- Die Aufgabe, das Wartezimmer zu verschönern, delegiert er an die kreative Innovatorin, die spontan Lust zu dieser Aufgabe hat. Sie bekommt ein Budget für neue Bilder, Pflanzen und Patientensliteratur zur Verfügung gestellt.
- Bei regelmäßigen Arbeitstreffen wird das Team mit dem Handwerkszeug des TMS weiterarbeiten, um die gemeinsame Entwicklung voranzutreiben.

Alle Mitarbeiter empfinden den Teamentwicklungsprozess als sehr fruchtbar und anregend für ihre eigene persönliche Entwicklung. Vor allem erleben sie es als entlastend, sich selbst und auch die Bedürfnisse und Leistungen ihrer Kollegen besser zu verstehen. Ein alter Konflikt zwischen der Mitarbeiterin an der Rezeption (Hauptrolle Organisatorin: „Jetzt mach mal voran, du bist schon wieder zu spät im Zeitplan!“) mit einem Therapeuten (Hauptrolle Umsetzer: „Ich will ein gutes Ergebnis produzieren!“) konnte geklärt und beigelegt werden.

Abb. 2 In der Praxis Müller gibt es jede Menge Mitarbeiter, die gerne umsetzen und gerne stabilisieren. Sechs von acht Mitarbeitern sehen zum Beispiel ihre erste Präferenz im „Umsetzen“ (rot gekennzeichnet, die jeweils zweitgenannten Präferenzen sind blau). Es fehlt dagegen völlig an Überwachen, Beratern und Promotern.

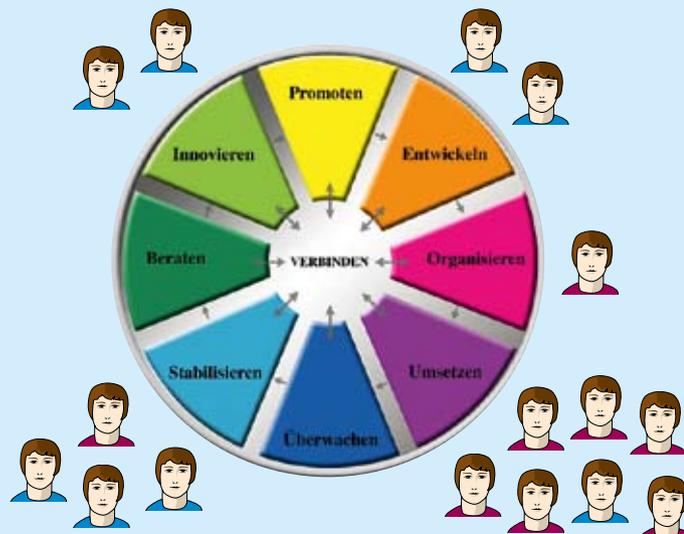


Abb.: TMS, Grafiken: A. Brauner

Dieses Verfahren eignet sich daher nur als Einstieg in das TMS-Konzept. Als erste „Nebenwirkung“ kann man hier schon beobachten, dass das Verständnis und die Akzeptanz für die eigene Rolle und auch für die der Kollegen wachsen.

- > **Kurzfragebögen:** Es gibt unterschiedliche standardisierte Kurzfragebögen, die man innerhalb eines Workshops oder einer Einzelberatung einsetzen kann. Sie sind zuverlässiger als die Selbsteinschätzung, aber weniger genau als der TMPF.
- > **Team Management Profil Fragebogen:** Bei dem Team Management Profil Fragebogen (TMPF) handelt es sich um einen wissenschaftlich fundierten Fragebogen mit 60 Fragenpaaren, der auch online ausgefüllt werden kann. Die Auswertung erfolgt elektronisch, und in einem circa 25-seitigen Bericht erhält der Teilnehmer Auskunft über seinen Arbeitsstil. Zugang zu diesem Fragebogen gibt es nur über akkreditierte TMS-Trainer im Rahmen eines Coachings oder eines Workshops. Die TMS-Autoren sprechen bei diesem Verfahren von einer Trefferquote von 85–95%.

Die Teamrollen stehen fest – und nun? >

Nachdem in einer Praxis die Inhalte der einzelnen Arbeitsbereiche feststehen sowie die verschiedenen Teamrollen bestimmt sind, kann das Team nun je nach Bedarf diskutieren. Beispielsweise über folgende Aspekte:

- > **Neubelebung vernachlässigter Arbeitsbereiche:** Was müssen wir Neues tun? Was ist im Moment besonders wichtig?
- > **Neugestaltung von Arbeitsverteilung und Verantwortlichkeiten:** Wer macht was am liebsten? Wer ist mit welcher Rolle bei welcher Arbeit am besten aufgehoben?
- > **Neueinstellungen oder Veränderungen von Stellenbeschreibungen:** Welche Präferenz sollte ein neuer Kollege mitbringen? Was ergänzt uns am besten?
- > **Alte Konflikte bearbeiten unter Berücksichtigung der Teamrollen:** Was können wir in einem neuen Licht betrachten? Welche Eigenschaft eines Kollegen ist nicht „schlecht“, sondern einfach nur „anders“? Welchen Vorteil kann das Team davon haben?

> **Kompromisse in der Arbeitsverteilung aufgrund mangelnder Teamrollendifferenzierung:** Welche Arbeit bin ich bereit für einen begrenzten Zeitraum zu übernehmen?

Auf diese Art entsteht eine Transparenz im Team über Präferenzen und Kompetenzen aller Kollegen. Der Respekt untereinander steigt, weil klar wird, dass jeder seinen Teil in die Teamarbeit einbringt. Natürlich können nicht alle Änderungen gleichzeitig und sofort geleistet werden. Es empfiehlt sich daher, die Arbeit mit dem TMS über mehrere Termine zu verteilen. Außenstehende TMS-Trainer können dabei hilfreich sein. Sie sind nicht Teil des Teams und können unvoreingenommen moderieren. Mit ihrem Hintergrundwissen können sie die Diskussionen und Entscheidungen hin zum Wesentlichen lenken.

Als Team flexibel bleiben > Teamentwicklung ist nie abgeschlossen. So wie die körperliche Fitness immer neue Reize braucht, um einen gewissen Standard zu bewahren oder sich weiterzuentwickeln, so ist es hier genauso. Aber vielleicht hat Ihr Team ja einen Kollegen mit der Hauptrolle „Entwickler“, der gerne die Aufgabe übernimmt, diesen Prozess lebendig zu halten? Oder aber Sie sehen sich selbst mit der „Linkingfunktion“ als die Nabe des Rades, das immer weitergedreht werden will?

Im TMS spielt es überhaupt keine Rolle, wie groß ein Team ist. Die Prinzipien und der daraus erwachsende Nutzen sind für jede Teamgröße gleich hoch.

Zum Schluss noch eine Warnung: Es besteht natürlich das Risiko, dass eine Praxis die Vertrautheit ihrer alltäglichen Teamprobleme verliert!
Cornelia Schneider



Cornelia Schneider ist Psychologin, Physiotherapeutin und Systemischer Coach. Sie arbeitet in ihrer eigener Praxis in Homburg und in der betrieblichen Gesundheitsförderung (www.ggw-homburg.de). Darüber hinaus berät sie Praxen zu den Themen Kommunikation, Marketing und Teamentwicklung. Sie ist zertifizierte TMS-Trainerin. E-Mail: cornelia.schneider@ggw-homburg.de



ERFAHRUNGSBERICHT

Ein TMS-Tag



Harriet Menk hat zusammen mit einer Mitinhaberin eine eigene Praxis mit neun Mitarbeitern. 2006 ließ sich die Praxis einen Tag lang nach dem TMS

beraten. Ziel war vor allem, die Praxis wirtschaftlich besser aufzustellen. Die Inhaberinnen wollten lernen, wie sie ihre Mitarbeiter für eine professionelle Denkweise begeistern können.

„An diesem Tag haben wir unsere Positionen innerhalb des Teams und ‚untereinander‘ bestimmt. Wir Inhaberinnen sollten unsere Stärken herausfinden, aber auch unsere Schwächen. Seit diesem Tag haben wir unsere Arbeitsbereiche ganz klar definiert und verträdeln keine Zeit mehr, um Aufgaben auszuführen, die uns persönlich zuwider sind. Wir arbeiten konsequent mit unseren Talenten und Stärken. Dies hat zur Folge, dass wir nicht nur das Überleben der Praxis sichern konnten, sondern sogar das Unternehmen „TotalVital“ gegründet haben, das Gesundheitsberatungen, Kurse, Vorträge und vieles mehr anbietet. Um von den physiotherapeutischen Kassenleistungen noch unabhängiger zu werden, gründen wir derzeit außerdem einen Rehasportverein.

Ich persönlich setze insbesondere mein Talent der ‚Begeisterungsfähigkeit‘ gezielt ein: bei Teambesprechungen und für das Krisenmanagement bei Mitarbeitern und Patienten. Ich initiiere neue Projekte und gebe dem Marketing meinen Input. Meine Mitinhaberin hält dagegen die technischen Abläufe fest in ihren Händen – sie ist weiterhin der organisatorische Kopf und fühlt sich in der Rolle wohl. So können wir unserem Team eine in allen Situationen greifbare Führung geben. Es profitiert, ohne in der Kreativität eingeschränkt zu werden, ist stabil und motiviert. Das Verantwortungsbewusstsein ist gewachsen, mal mehr, mal weniger – aber bei allen Mitarbeitern so, wie sie aktuell vermögen. Es herrscht eine Zufriedenheit, die den Erfolg positiv verstärkt.“