

Die Mitarbeiter als Team – für jeden die richtige Rolle finden!

Einleitung

Kein Chef kann echten Teamgeist befehlen. Jedes (Praxis-) Team muss ihn erlernen. Nicht jede Gruppe von Mitarbeitern ist automatisch ein Team, und so muss jedes Teammitglied lernen, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen und wo die der anderen Teammitglieder. Teambildung ist keine kurzfristige Angelegenheit und bezieht sich auch nicht nur auf einzelne Teammitglieder.

Nehmen wir als Beispiel den Fußball. Beim Fußballspiel geht es darum, aus einem Haufen Menschen mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen eine Mannschaft zu formen, die möglichst gut auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet. Verschiedene Talente machen hier den Erfolg aus. Früher gestaltete sich dies etwa so: Die eine Hälfte des Teams war damit beschäftigt, zu verhindern, dass der Gegner ein Tor schießt, während die andere Hälfte versuchte, selbst ein Tor zu erzielen. Mittlerweile läuft es meist deutlich variabler ab: Auch die Stürmer müssen mal hinten aushelfen, und die Verteidiger schalten sich in die Angriffe ein. Trotzdem ist es wichtig, viele verschiedene Talente in der Mannschaft zu haben und sie auch entsprechend ihrem Können einzusetzen.

Dr. Meredith Belbin, der englische Experte auf dem Gebiet der Team- und Führungsentwicklung, untersuchte in den 1970er Jahren, wie sich die Teamzusammensetzung aus verschiedenen Persönlichkeitstypen auf die Teamleistung auswirkt. Er entdeckte in seinen Seminaren ein interessantes Phänomen: Für eine Gruppenarbeit hatten sich die intelligentesten Kursteilnehmer zu einem Team zusammengefunden – und dieses Team lieferte dann das schlechteste Ergebnis. Nicht die Superhirne waren die bessere Mannschaft, sondern eine bunt zusammengewürfelte Studentengruppe.

Insbesondere bei der Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen und langfristiger Projekte hängt der Erfolg oder Misserfolg von der Effektivität eines Teams ab. Nicht das Expertenwissen einzelner Mitglieder, sondern eine optimale Nutzung des gesamten Wissensspektrums,

einschließlich der Fähigkeiten und Fertigkeiten aller Teammitglieder, ist hier entscheidend.

Die verschiedenen Teamrollen

Menschen entwickeln sich durch die Einwirkung verschiedener und sich gegenseitig beeinflussender Faktoren unterschiedlich, wodurch sich gewisse Charakteristika des Persönlichkeitsprofils und somit auch des Rollenverhaltens in Teams herausbilden. Nach *Belbin* (Quelle: Wikipedia) arbeiten Teams dann effektiv, wenn sie aus einer Vielzahl heterogener Persönlichkeits- und Rollentypen bestehen, wobei er in seiner Gliederung drei Hauptorientierungen unterscheidet, welche wiederum jeweils drei der neun Teamrollen umfassen:

- drei handlungsorientierte Rollen: der Macher, der Umsetzer, der Perfektionist;
- drei kommunikationsorientierte Rollen: der Koordinator, der Teamarbeiter/Mitspieler, der Wegbereiter/Weichensteller;
- drei wissensorientierte Rollen: der Erfinder, der Beobachter, der Spezialist

Stärken und Schwächen in der jeweiligen Teamrolle anhand des Modells von Belbin

Welchen Typ Ihre einzelnen Mitarbeiter darstellen, können Sie anhand der Tabelle 1 ermitteln. Natürlich sind die Grenzen zwischen den jeweiligen Rollen fließend und auch von der jeweiligen Situation abhängig. Dennoch könnte eine ungefähre Einstufung sinnvoll sein, da sich Tendenzen in Richtung eines bestimmten Rollencharakters herausarbeiten lassen.

Selbstverständlich verfügt nicht jede Zahnarztpraxis über neun Mitarbeiter. Außerdem lässt sich nicht jedes Praxismitglied ohne Weiteres in eine Rolle einstufen. Bei weniger als acht Mitarbeitern im Team muss also auch der zweite Rollenschwerpunkt bestimmt werden.



Tab. 1 Teamrollen nach *Belbin* (Quelle: Wikipedia)

Teamrolle	Beitrag	Charakteristika	zulässige Schwächen
Erfinder	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken	oft gedankenverloren
Wegbereiter	entwickelt Kontakte	kommunikativ, extrovertiert	oft zu optimistisch
Koordinator	fördert Entscheidungsprozesse	selbstsicher, vertrauensvoll	kann als manipulierend empfunden werden
Macher	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, neigt zu Provokation
Beobachter	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	nüchtern, strategisch, kritisch	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration
Mitspieler	verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen in kritischen Situationen
Umsetzer	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, verlässlich, effektiv	unflexibel
Perfektionist	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher	gewissenhaft, pünktlich	überängstlich, delegiert ungern
Spezialist	liefert Fachwissen und Information	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	verliert sich oft in technischen Details

Was bringt das Wissen um die Rollenverteilung im Team in der Zahnarztpraxis?

Belbin spricht in seiner Analyse immer von Stärken und zulässigen Schwächen – das zeigt, dass es hier keinesfalls um das Bloßstellen von Defiziten geht. Im Gegenteil: Mehr über die Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeiter zu wissen macht es Ihnen leichter, diese dort einzusetzen, wo deren besonderen Fähigkeiten liegen.

Gerade wenn neue Projekte anstehen, z. B. die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements, könnte bei der nächsten Teambesprechung einmal gemeinsam über die verschiedenen Rollen diskutiert werden. Wenn jede Mitarbeiterin auch noch ihre eigene Teamrolle einschätzt und diese mit den besonderen Fähigkeiten ihrer Kollegin/Kolleginnen abgleicht, kann man gemeinsam realistische Erwartungen auch für anspruchsvolle Teamaufgaben formulieren. Das Ziel ist, dass jede sich in die Gruppe einfügt und dort einen wichtigen Beitrag leistet, der den persönlichen Fähigkeiten entspricht. Natürlich ist dies keine einfache Sache, kann in der Diskussion über Aufgabenverteilungen jedoch hilfreich sein und durchaus Spaß machen – wenn man vertrauensvoll miteinander umgeht.

Fazit

Selbstverständlich gibt es zum Thema Team und Teamgeist noch andere Faktoren, etwa die Chemie untereinander: Wer kann mit wem gut oder weniger gut, und wer denkt nur an den eigenen Vorteil? Entscheidend ist jedoch der Ansatz, dass Teammitglieder erkennen, mit welchen Stärken sie zum Teamziel beitragen, und dass derjenige mit vielleicht bislang missachteten oder verachteten Charaktereigenschaften im Team sehr wertvolle Beiträge leisten kann, die man selbst bislang unterschätzt hat.

Den Test zur Selbsteinschätzung der eigenen Rolle im Team für Ihre Praxismitglieder können Sie per E-Mail bei der Autorin anfordern.

Gabriele Oppenberg

GO Consulting Praxis- und Qualitätsmanagement e. K.
 Ismaninger Straße 55, 81675 München
 E-Mail: info@go-consulting.de
 Internet: www.go-consulting.de