



# Zum Dream-Team werden - mit Leitsätzen zu einem wertschätzenden Miteinander finden

**Glück oder Zufall, wenn alles passt und wir gut miteinander klarkommen? Oder gibt es vielleicht Stellschrauben, an denen wir gezielt drehen können, um den Teamgeist zu beleben, damit alle von einem harmonischen Zusammenhalt profitieren? Entdeckt einen lohnenswerten Ansatz, der etwas Einsatz von jedem Einzelnen erfordert, dafür jedoch für mehr Klarheit, Orientierung und Leichtigkeit in eurem Team sorgen wird!**

Text Nadja Matysiak

Wen wir heiraten, entscheiden wir in der Regel selbst. Mit wem wir gemeinsam in einem Team landen, unterliegt weit weniger unseren eigenen Wahlmöglichkeiten. Dies bestimmen sehr wahrscheinlich äußere Faktoren wie Wohnort, Praxislage, Marktlage aus Angebot und Nachfrage, die eigene Spezialisierung und die der Praxis. Teamarbeit wird in der Fachwelt gern mit einer Art Uhrwerk verglichen, indem alles reibungslos ineinandergreifen sollte. Eine wahre Herausforderung, denn täglich bringen wir uns selbst mit – eben mit unserer ganz individuellen Mischung aus unserem Alter, unseren Prägungen, Marotten und der aktuellen Tagesform. So sind wir täglich gefordert zu erkennen, was im Rahmen unserer eigenen Möglichkeiten liegt. Ein guter Anfang ist bereits, sich die simple Frage zu stellen: „Was kann ich persönlich dazu beitragen, dass sich alle wohlfühlen und ich in zufriedene Gesichter blicke?“

### Die Teamphasen-Uhr - wie spät ist es bei euch?

Denkt mal zurück an euren allerersten Tag in der Praxis: Gerüche, Geräusche, Geräte und Menschen – alles war noch so neu und ungewohnt für euch. Aufmerksam betrachtet ihr alles, was irgendwie relevant für euren Arbeitsbereich erschien. Während ihr euch selbst von eurer besten Seite

gezeigt habt, beobachtet ihr gleichzeitig, wie jede Einzelne der Kolleginnen so tickt, mit wem ihr gut auskommt und mit wem weniger. Willkommen in der Findungsphase (engl.: Forming)! Laut dem dynamischen Teamphasen-Modell, genannt nach seinem Erfinder Bruce Tuckman, handelt es sich hierbei um die Startphase, die vor allem der gemeinsamen Orientierung und Kontaktaufnahme untereinander dient.

### Gute Lösungen werden selten „herbeigekuschelt“

Nun drehen wir das Rad der Zeit einmal kräftig vorwärts: Ein halbes Jahr ist vergangen und eine gewisse Alltagsroutine hat sich in der

### „Bei uns ist immer ‚Storming‘ angesagt!“

Die Einigung auf gemeinsame Ziele, Regeln und verbindliche Leitsätze bieten euch die Chance, um mit eurem Team gemeinsam durchzustarten.

Praxis eingestellt. Im zwischenmenschlichen Bereich sind die Masken endgültig gefallen, jeder zeigt sein wahres Gesicht. Die Folge sind Reibungen und Spannungen. Gabi redet seit Monaten nicht mehr mit Monika und Steffi redet schlecht hinter dem Rücken über Sabrina. Es brodelt und das Betriebsklima leidet. All diese Merkmale sprechen für die Auseinandersetzungsphase (engl.: Storming). Was hilft, um hier wieder herauszukommen? Zum einen das Wissen darum, dass – bevor bewusst herbeigeführte Veränderungen eingeleitet werden – Konflikte völlig normal sind. Gefährlich wird es immer nur dann, wenn alle wegschauen und man den Wunsch aufgegeben hat, gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Das ist der stillschweigende Tod eines jeden Teamgeistes.

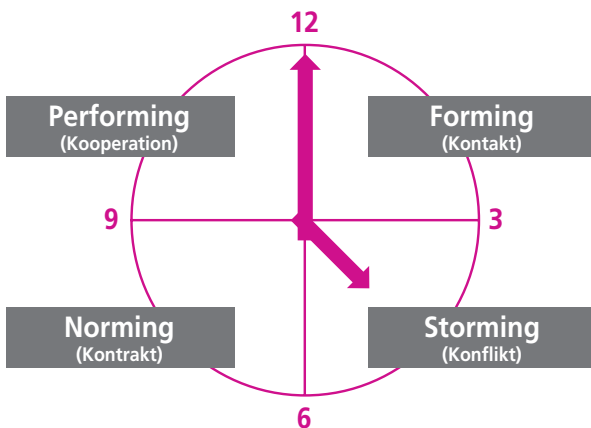
Kurzum: Bewahrt euch bitte eine positive Grundhaltung trotz der Konflikte. Damit der Zeiger eurer Teamphasen-Uhr sich im Uhrzeigersinn fröhlich weiterdrehen darf, gibt es nur die eine Lösung: Hinsetzen und Reden – miteinander statt übereinander.

### „Nicht nach Paris“ – je konkreter ein Ziel, desto besser

Die Chance der Übereinkommensphase (engl.: Norming) besteht nun darin, sich auf gemeinsame Ziele und verbindliche Regeln im Miteinander zu einigen. So nutzt doch gleich das nächste Team-Meeting, um mit den folgenden Fragen für mehr Klarheit im Kreis der Kolleginnen zu sorgen:

1. Wofür stehen wir als Team?
2. Wie wollen wir sein?
3. Was sind unsere gemeinsamen Werte?

Ihr seid auf dem richtigen Kurs, sobald immer wieder die gleichen Begriffe auftauchen. Sammelt sie und konzentriert euch auf die ►



Die Teamphasen-Uhr nach Bruce Tuckmann.

## 6 Teamkommunikation

Gemeinsamkeiten in den Aussagen (zum Beispiel „Respekt“ usw.). Eure Kreativität ist nun gefragt. Versucht aus den Begriffen einen passenden Slogan oder knackigen Satz für euer Team zu finden.

Habt ihr euren Team-Leitsatz gefunden, könnt ihr euch erst einmal gratulieren und genau überlegen, worin sich diese neuen Regeln im gelebten Praxisalltag zeigen werden. Nüchtern betrachtet sind es ja nur Worte, die man hübsch im Sozialraum hinter einem Bilderrahmen verschwinden lassen kann. Deshalb empfehle ich euch noch einen Schritt weiter zu gehen. Mein Tipp: Findet positive und realistische Formulierungen, hinter denen jede von euch steht. Probiert es mal mit folgenden zu ergänzenden Sätzen, die zur genaueren Abgrenzung auch das Gegenteil näher betrachten:

### Respekt zeigt sich im Miteinander, wenn im Team ...

(z. B. wir uns grüßen, gegenseitig helfen etc.)

### Respektlos ist es, wenn im Team ...

(z. B. ausgegrenzt wird, keine Hilfe kommt etc.)

### Folgender Leitsatz entwickelte sich im Rahmen eines Workshops mit einem Praxisteam:

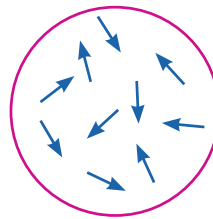
„Mit Menschlichkeit, Respekt und Ehrlichkeit zu einem vertrauensvollen Miteinander!“

Ist es euch gelungen, die Begriffe nun auf der Verhaltensebene mit Bedeutung zu füllen, seid ihr bereits ein großes Stück vorangekommen auf dem Weg hin zur Kooperationsphase (engl.: Performing). Unterzieht in regelmäßigen Abständen euer Team einer Art Boxenstopp und lasst Neuankömmlinge von euren Regeln wissen. So bleiben euch die Vorteile eines gesunden und wertschätzenden Miteinanders lange erhalten.

Halten wir kurz fest: Damit alle im Team vereint an einem Strang ziehen, braucht es 1. gewisse Verbindlichkeiten für alle Teammitglieder, 2. den regelmäßigen Austausch untereinander und 3. den Willen für einen kameradschaftlichen Umgang miteinander. Sind diese Kriterien erfüllt, lassen sich auch schwierige Phasen im Praxisalltag leichter aushalten. Vereint im Schulterschluss werden alle versuchen, sich gegenseitig zu unterstützen. Das bringt Entlastung für jeden Einzelnen und stärkt das gegenseitige Vertrauen.

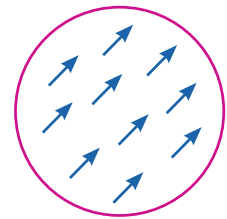
### Lose Gruppe oder strahlendes Dream-Team

Ob aus einer Gruppe tatsächlich ein tragfähiges Team zusammenwächst, hängt von der Mitwirkung jedes Einzelnen ab. Es macht Spaß, wenn alle



#### Kennzeichen einer Gruppe:

Die Individuen sind auf unbestimmte Zeit ohne konkretes Ziel zusammengekommen.



#### Kennzeichen eines Teams:

Alle wirken zielgerichtet zusammen und die einzelnen Positionen sind klar verteilt.

daran arbeiten und ihr Bestes geben. So ist es sinnvoll, gelegentlich zu schauen, wie es um den Ist-Zustand in eurem Team bestellt ist.

Mit diesem kurzen Check könnt ihr blitzschnell euren Status Quo für euer Team ermitteln. Setzt ein Kreuz bei den passenden Aussagen:

- Wir haben gemeinsame Ziele
- Es herrscht bei uns eine Atmosphäre von Vertrauen
- Unsere Kommunikation ist offen und auf Augenhöhe
- Wir geben uns ehrliches und konstruktives Feedback
- Die Rollen und Aufgaben sind klar verteilt
- Wir können über Fehler offen reden
- Wir feiern gemeinsam unsere Erfolge

Ihr könnt euch gegenseitig beglückwünschen, wenn ihr viele Kreuzchen setzen konntet. Bleibt am Ball und versucht diese Teamkultur zu erhalten! Falls es noch nicht so sein sollte, fangt damit an, euch gemeinsam zu fragen, welches die ersten Schritte der Kurskorrektur sein könnten und setzt euch gemeinsam Ziele. Es lohnt sich - für alle!

**Welche Erfahrungen habt ihr gemacht?** Was ist eurer Meinung nach noch wichtig für eine erfolgreiche Teamarbeit? Schreibt unserer Autorin! Sie beantwortet eure Fragen und unterstützt euch gern direkt mit einer Schulung in eurer Praxis.



### Nadja Matysiak

Diplom-Psychologin und ZMP

#### Kommunikationstrainerin und Praxiscoach

Bäumerplan 32 · 12101 Berlin

E-Mail: [info@schrittewagen.de](mailto:info@schrittewagen.de)

[www.schrittewagen.de](http://www.schrittewagen.de)