

## Teamentwicklung wirkt

- Ein (Zahnarzt)Praxisbeispiel -

***Mancherorts werden Teamentwicklungsmaßnahmen und deren Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit belächelt bzw. angezweifelt. Der Beitrag beschreibt eine Teamentwicklungsmaßnahme für eine Zahnarztpraxis, die im Frühjahr 2009 stattfand und zu der im Herbst desselben Jahres eine Nachbefragung zur nachhaltigen Wirkung erfolgte.***



Im Mai 2009 veranstaltete die Zahnarztpraxis Dr. Kamphusmann und Partner<sup>1</sup> aus Herzebrock-Clarholz ein Teamentwicklungstraining mit Outdooranteilen im Seminarlandhaus Gut Nutzhorn in Ganderkesee bei Bremen. Eine zuvor vom BRZ Betriebswirtschaftliches Rechenzentrum für Zahnärzte in Münster<sup>2</sup> durchgeführte MitarbeiterInnen-Befragung hatte aufgezeigt, dass in den Bereichen Kommunikation und Praxisklima Entwicklungspotenziale bestanden. Der Praxisinhaber Dr. Martin Kamphusmann nahm diese Ergebnisse zum Anlass, die Personalentwicklungsmaßnahme Teamtraining anzufragen, um die Zusammenarbeit innerhalb des Praxisteam zu optimieren.

Zwei Tage hatten 11 Zahnarztshelferinnen und die beiden behandelnden ÄrztInnen die Gelegenheit, mit Hilfe des DISG- Modells und verschiedener Outdoorübungen sich intensiv kennen zu lernen. Fern ab vom Arbeitsalltag konnten in den verschiedenen Übungen Vertrauen, Mut, Initiative und Verantwortung gespürt und umgesetzt werden.

Auszubildende, erfahrene Helferinnen und Arzt und Ärztin konnten in den Übungen eigene Stärken, aber auch Entwicklungspotenziale erkennen. Die sonst festen Rollen innerhalb der Praxis durften spielerisch in den Übungen getauscht werden, so dass jeder spüren konnte, wie interessant aber auch anstrengend es ist, Verantwortung für andere zu übernehmen.

---

<sup>1</sup> Kontakt: Dr. Martin Kamphusmann, Konrad-Adenauer-Str. 10, 33442 Herzebrock-Clarholz, Tel: 05245/4727, [www.kamphusmann-partner.de](http://www.kamphusmann-partner.de)

<sup>2</sup> [www.goblirsch-gruppe.de](http://www.goblirsch-gruppe.de)

## **Das Teamentwicklungsseminar**

Das zweitägige Teamentwicklungsseminar beinhaltete mit dem DISG-Persönlichkeitsmodell<sup>3</sup> einen theoretischen Anteil sowie die praktischen Outdoorübungen.

### ***Teamentwicklungsuhr***

Um den „Ist-Zustand“ des Teams zu ermitteln, setzte das Trainerteam zunächst das Instrument der Teamentwicklungsuhr<sup>4</sup> ein. Mit diesem Instrument lässt sich am Seminarbeginn erkennen, in welchem Zustand sich ein Team gerade befindet. Am Ende eines Trainings noch einmal eingesetzt, lässt sich zusätzlich der Erfolg der Personalentwicklungsmaßnahme messen. Die TeilnehmerInnen hatten die Möglichkeit, sich nach persönlicher Sichtweise am Flipchart in den verschiedenen Phasen der Teamentwicklungsuhr zu verorten.

Die vier Phasen der Teamentwicklungsuhr:

#### Testphase:

Man ist neu im Team und fühlt sich erst einmal ein. Diese Phase ist von Vorsicht und Zurückhaltung geprägt.

#### Kampfphase

Nach anfänglicher Unsicherheit zeigen sich nun möglicherweise Konflikte. Es wird deutlich, mit wem man gut, mit wem man weniger gut zusammenarbeiten kann. Es kann zu Cliquenbildung kommen. Konflikte, die nicht gelöst werden, machen allen das Leben schwer und kosten Kraft.

#### Organisationsphase

Um die Kampfphase zu überwinden, muss man sich organisieren, d.h. Verabredungen und Vereinbarungen müssen getroffen werden. Die Frage: „Wie wollen wir miteinander kommunizieren, wie gehen wir miteinander um?“ muss in dieser Phase geklärt werden.

#### Integrationsphase

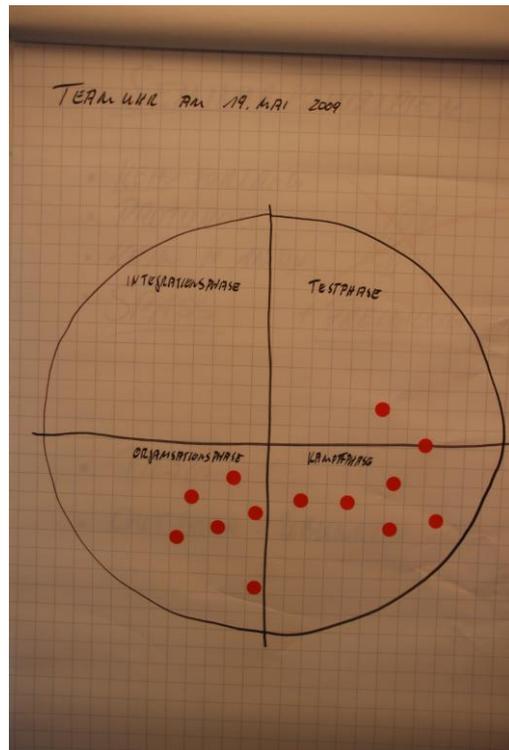
Sind die Aufgaben der Organisationsphase bewältigt, kann in der Integrationsphase kooperativ und auf hohem Niveau miteinander gearbeitet werden.

---

<sup>3</sup> Seiwert, L.J./ Gay, F.: „Das 1x1 der Persönlichkeit“, 14. Aufl. 2008, im Eigenverlag persolog GmbH, Remchingen erschienen

<sup>4</sup> Obermann/Schiel (Hrsg.): Trainingspraxis, Köln 1997, S. 356

Die TeilnehmerInnen bewerteten am Anfang des Trainings ihre Teamsituation wie folgt:



Eine gute Arbeitsgrundlage für das Teamtraining!

### **DISG**

Mit dem DISG-Modell wurde eine Methode vorgestellt, die die Unterschiedlichkeit von Menschen positiv aufgreift und Handlungsmöglichkeiten aufzeigt. Nach DISG gibt es vier verschiedene Persönlichkeitstypen, die unterschiedliche Stärken und Entwicklungspotenziale, verschiedene Arbeitsstile und Interessen besitzen. Die verschiedenen Persönlichkeitstypen, die nach dem DISG-Verständnis in **DOMINANT**, **INITIATIV**, **STETIG** und **GEWISSENHAFT** aufgeteilt werden, verfolgen verschiedene Arten der Kommunikation, reagieren in Stresssituationen völlig unterschiedlich und müssen je nach ihrer Eigenart auf verschiedene Weise motiviert werden.

Nachdem das DISG-Modell und dessen verhaltenspsychologischer Hintergrund erläutert wurde, führten die TeilnehmerInnen den DISG-Test durch und ermittelten so ihr eigenes Persönlichkeitsprofil. Auch die Persönlichkeitsprofile der anderen Praxisteammitglieder wurden transparent gemacht und in einem Teambild veranschaulicht. Jedes Teammitglied hatte so die Möglichkeit, seine Kollegin mit deren Persönlichkeit besser kennen zu lernen und deren Verhalten zu verstehen.

Für die Praxisleitung bietet dieses Modell die Möglichkeit, Stärken und besondere Fähigkeiten im Praxisalltag gezielt einzusetzen. Eine Mitarbeiterin, die bspw. besonders kontaktstark ist und einen sehr freundlichen Umgang mit den Patienten hat, ist in der Anmeldung Gold wert. Haben Praxisteammitglieder an anderen Stellen Entwicklungspotenziale, können diese mit Hilfe des DISG-Modells erkannt und gezielt gefördert werden. Indem sich jedes einzelne Teammitglied den anderen mit seinen Stärken und Schwächen offenbart, kann Verständnis für den anderen aufgebracht werden. DISG bietet aber insbesondere die Möglichkeit, zu sehen wie

viel Potenzial im gesamten Team steckt und dass die Fähigkeiten aller gemeinsam den Praxiserfolg gewährleisten können. Alle Teammitglieder der Praxis Kamphusmann + Partner konnten diese Erkenntnisse verinnerlichen.

*„Wir sind alle unterschiedlich, arbeiten auf verschiedene Weise. Manchmal nervt die Arbeitsweise des anderen, man kann aber andererseits auch die Stärken sehen und wertschätzen. Man kann nachvollziehen, warum es manchmal Konflikte gibt. Wir haben aber alle zusammen alles, was wir im Team brauchen. Das ist gut zu sehen!“*

So in etwa äußerten sich die TeilnehmerInnen, nachdem das DISG Teambild erstellt wurde.

So weit die Theorie. Ob diese Erkenntnisse in den Outdoorübungen Bestätigung fanden, wurde anschließend ausprobiert.

### **Outdoorübungen**

Am Anfang des Seminars wurden die TeilnehmerInnen nach den Erwartungen und Befürchtungen bzgl. des Seminars befragt. Es gab TeilnehmerInnen, die befürchteten, in Schwindel erregender Höhe über ein Seil klettern oder Übungen meistern zu müssen, die sie an ihre körperlichen Grenzen bringen würden.

Die Übungen, die die TeilnehmerInnen nun im Outdoorteil bewältigen durften, waren so konzipiert, dass sie schon eine physische und psychische Herausforderung darstellen. Es ging dabei aber nicht um das Erreichen und Überschreiten persönlicher Grenzen, sondern um das Erreichen eines gemeinsamen Ziels. Dieses Ziel konnte nur mit gemeinsamer Teamarbeit erreicht werden. Erst wenn alle Teammitglieder sich beteiligten, ließ sich das vorgegebene Ziel erreichen. Die Aufgabe war gelöst, wenn alle im Ziel angekommen waren. Zu berücksichtigen waren dabei die persönlichen Stärken und „Schwächen“ der einzelnen Teammitglieder, um ein optimales Ergebnis zu erzielen. Alle Aufgaben ließen sich zwar alleine ausprobieren, aber nur mit Teamsynergie lösen.

Das Outdoortraining war so ausgerichtet, dass die verschiedenen Anforderungen körperlicher und geistiger Art sich von Übung zu Übung steigerten. In den Übungen wurden alle Sinne angesprochen. Da wir Menschen nicht nur kognitiv lernen, sondern auch emotional und affektiv, bieten Outdoortrainings<sup>5</sup> hier eine besondere Möglichkeit, (neue) Lerninhalte zu verinnerlichen. In „normalen“ Seminaren werden über die Wahrnehmungskanäle Sehen und Hören Inhalte und Einstellungen vermittelt. Outdoortrainings beziehen den Wahrnehmungskanal „Fühlen“ mit ein und gewährleisten somit nachhaltige Erfahrungen. Lange kann über Vertrauen, gegenseitige Unterstützung, Rücksichtnahme und Verantwortung für das Gegenüber referiert werden: wenn die TeilnehmerInnen dies in einer Übung spüren, ist der Lernerfolg deutlich größer.

### **Führen und geführt werden**

Mit einer einfachen Übung, dem Blindenspaziergang, konnten die TeilnehmerInnen erfahren, welche unterschiedlichen Erfahrungen gemacht werden, wenn man Verantwortung für einen anderen übernehmen muss, indem man ihn „durchs Leben“ führt. Andererseits hatte jeder, die Möglichkeit zu „sehen“, wie viel Vertrauen nötig

---

<sup>5</sup> Sh. hierzu u.a. Großer, M.: Outdoor für Indoors: Mit harten Methoden zu weichen Zielen, Augsburg 2003

ist, sich führen zu lassen. Werden schlechte Erfahrungen gemacht- der Führende passt nicht auf- ist dieses Vertrauen zunächst angeknackst und es dauert eine Zeit lang, bis es wieder aufgebaut ist. In dieser Übung wurden die Rollen von Trainerseite so vorgegeben, dass jede TeilnehmerIn beide Erfahrungen machen konnte. In den darauf folgenden Übungen konnten die TeilnehmerInnen ausprobieren, ob sie selber initiativ werden, voran gehen wollen, eine „Führungsrolle“ übernehmen oder eher zurückhaltend agieren wollten. Die TeilnehmerInnen mit eher zurückhaltender Persönlichkeit - nach dem DISG-Modell- wurden motiviert, sich in den Übungen auf neue Erfahrungen einzulassen.

In der ungewohnten neuen Umgebung, losgelöst vom Arbeitsalltag, fiel es den TeilnehmerInnen leichter, Initiative für die neuen Aufgaben zu ergreifen, Mut zu beweisen. Viele spontane Ideen zur Lösungsfindung kamen von Teammitgliedern, die noch nicht so lange dabei waren. Bei Übungen, die auf den ersten Blick „unlösbar“ schienen, machten TeilnehmerInnen den Anfang, die sonst eher schüchtern waren. Eine gute Erfahrung für diejenigen, die in die Verantwortung gingen und eine gute Möglichkeit für die anderen, ihre Kolleginnen mal ganz anders zu sehen!

### ***Gegenseitige Unterstützung***

Die Anforderungen steigerten sich von Übung zu Übung. Physische und psychische Anforderungen variierten. Bei den anfänglichen Warm-Ups spielte die Arbeit des gesamten Teams noch keine wesentlichen Rolle. In den folgenden Übungen bestand die Aufgabe, das gesamte Team ans Ziel zu führen. Ausprobieren konnte jeder für sich, die Lösung entstand jedoch nur mit **Teamsynergie!**<sup>6</sup> In einer Gruppe mit unterschiedlichen Charakteren, verschiedenen Stärken und Schwächen, ist man bei den verschiedenen Anforderungen der Übungen aufeinander angewiesen. Körperliches Geschick, planerisches Können, Talent beim Strategieentwickeln sind im ganzen Team vorhanden, die Teammitglieder können sich hier gegenseitig unterstützen und ergänzen. Bei den körperlichen Anforderungen wird Unterstützung deutlich spürbar. Manch eine TeilnehmerIn fühlte sich beim Balancieren (teilweise blind) erst sicher durch eine Kollegin an der Seite, die ihr die Hand reichte. KollegInnen, die im Praxisalltag sonst nicht „Hand in Hand“ arbeiteten, konnten sich gegenseitig Mut machen und „Halt“ geben. Eine tolle Erfahrung tatsächlich zu spüren: „Wir lassen uns nicht hängen!“



---

<sup>6</sup> Bitzer, B./Ziemann, A.: Teamsynergie – insbesondere in Krisenzeiten, in Arbeit und Arbeitsrecht – Personal-Profi 4/09, S. 8 ff.

## **Vertrauen**

In Outdoortrainings durchläuft fast jede TeilnehmerIn Gefühle von anfänglicher Skepsis bis hin zur Begeisterung. So auch das Praxisteam von Dr. Kamphusmann. Bei den Übungen „Mohawk-Walk“ (die TeilnehmerInnen dürfen als Team ein kniehohes Seil überqueren) und „Spinne“ war diese anfängliche Skepsis in den Gesichtern zu sehen. *„Ich war mir überhaupt nicht sicher, ob und wie wir das schaffen sollen. Aber irgendwie hatte ich das Gefühl, wir kriegen das hin.“* äußerte sich eine Teilnehmerin im anschließenden Transfer.



Die TeilnehmerInnen gaben sich gegenseitig viel Sicherheit. Diejenigen, die bei den Übungen vorangingen, machten den anderen Mut. Alle TeilnehmerInnen waren sehr konzentriert und mit viel Verantwortungsgefühl bei der Sache.

Den Transfer dieser erlebten Erfahrungen in den Arbeitsalltag stellten HelferInnen wie auch Zahnärzte anschließend selber her. *„Ich hatte die ganze Zeit das Vertrauen, dass meine KollegInnen mich nicht „fallen lassen“. Ich hatte Vertrauen zu jedem und jeder und habe mich über meine eigene Kraft gefreut! Ein tolles Gefühl! Das nehme ich mit in die Praxis!“* Von den MitarbeiterInnen getragen zu werden, war auch für die beiden Behandler eine gute Erfahrung!



### ***Transfer in den Arbeitsalltag***

Nach den vielen praktischen Erfahrungen bearbeiteten die TeilnehmerInnen in Gruppen die Frage: Welche Eindrücke nehmen wir aus diesen beiden Tagen mit? Außerdem trafen sie konkrete Vereinbarungen hinsichtlich einer verbesserten Zusammenarbeit.

Was konnten die TeilnehmerInnen von den zwei Tagen „im Wald“ in die Zahnarztpraxis mitnehmen?

*„Wir harmonisieren besser als gedacht und sind erstaunlich zielorientiert! Kaum ein Ziel scheint unerreichbar!“*

*„Jeder von uns konnte mit seiner persönlichen Stärke zum Ergebnis beitragen!“*

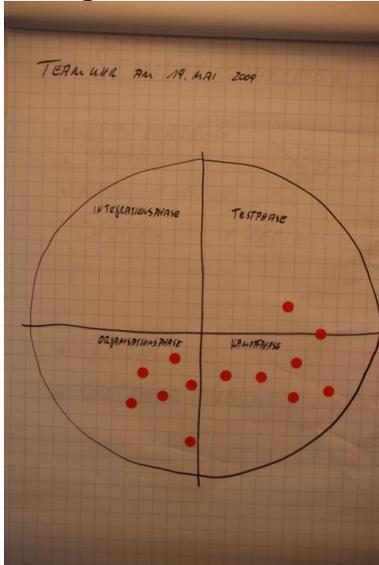
*„Ohne Kommunikation läuft nichts! ...und zwar auf direktem Wege! Das wurde bei den Übungen sehr deutlich und ist auf den Praxisalltag übertragbar!“*

Diese Äußerungen machen deutlich, was die TeilnehmerInnen mitgenommen haben:

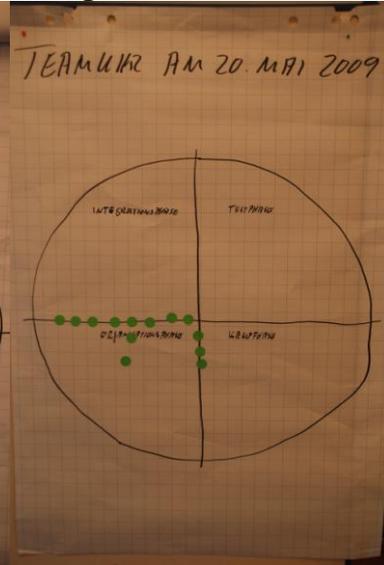
- Das Gefühl, durch gemeinsame Arbeit ein hohes Ziel erreichen zu können.
- Mut und Vertrauen in die eigene Stärke und in die Stärke des gesamten Teams.
- Sich mit Schwächen, Entwicklungspotenzialen den anderen Teammitgliedern zeigen zu können; auch den Vorgesetzten gegenüber! ...und Unterstützung zu erhalten...

In der Seminauswertung wurde mit Hilfe der Teamentwicklunguhr noch einmal deutlich, welchen positiven Schritt die Praxis in Richtung Teamentwicklung in den beiden Tagen vollzogen hatte!

### 1. Tag



### 2. Tag



Was alle TeilnehmerInnen weiterhin noch mitnahmen war: viel Spaß und Freude am gemeinsam Erlebten und eine klasse Stimmung, mit der alle nach Hause fuhren...



## **Nachhaltigkeit**

Auch 6 Monate nach dem Seminar war die gute Stimmung im Team von Dr. Martin Kamphusmann zu spüren. Im Rahmen eines Teamchecks<sup>7</sup> wurden die MitarbeiterInnen zur Nachhaltigkeit der Maßnahme befragt und äußerten sich positiv:

- *„Die Stimmung des Teamtrainings war vor allem in den ersten Wochen immer noch in unserer Praxis. Wir haben uns gefreut, als die Fotos in der Praxis ankamen und uns gerne an die gemeinsamen Tage erinnert.“*
- *„Unsere Ärzte waren an diesem Wochenende mit uns gemeinsam an allen Übungen beteiligt! Sie waren mittendrin! Wir wurden nicht nur zu einem Teamentwicklungsseminar abgegeben, das war klasse! Wir sind ja alle gemeinsam ein Team!“*
- *„Das Seminar wirkt nach wie vor! Unsere Stimmung ist gut!“*
- *„Die Stimmung ist gut. Man muss aber eine solche Maßnahme wiederholen damit es nicht weniger wird! Ich finde, dass Seminar hat mehr für den Zusammenhalt gebracht als ein gemeinsames Wochenende auf Sylt!“*
- *„Durch den DISG-Test konnte ich die Kolleginnen und Behandler besser einschätzen. Das hilft mir im Praxisalltag sehr!“*
- ***Wenn es mal sehr stressig in der Praxis ist, erinnern wir uns daran, dass wir im Seminar auch „fast unmögliche“ Aufgaben gelöst haben!“***

Und Dr. Martin Kamphusmann sagt auch heute noch: *„Das war eine Investition, die sich gelohnt hat.“*

Teamentwicklung wirkt!

**Astrid Ziemann**, Jahrgang 1968, studierte Rechtswissenschaften in Osnabrück und arbeitete danach jahrelang in einem mittelständischen Unternehmen im Personalwesen. Mit der Geburt ihrer Kinder engagierte sie sich in der Jugend- und Kinderarbeit und gründete u.a. mit anderen Eltern einen erlebnispädagogischen Kindergarten. Seit 2005 arbeitet sie als Teamtrainerin im Outdoorbereich, ist Mitarbeiterin bei INPEX Consult in Ritterhude und dort vor allem für erlebnispädagogische Trainings verantwortlich.

### Kontakt:

04292/4330 (Tel)

04292/40222 (Fax)

[astridziemann@inpexconsult.de](mailto:astridziemann@inpexconsult.de)

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

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

---

<sup>7</sup> Zum Teamcheck wurde das Instrument der Arbeitssituationserfassung eingesetzt. Nähere Informationen hierzu u.a. bei Bitzer, B.: Die Arbeitssituationserfassung – ein Analyseinstrument hat sich bewährt, in: PERSONAL 8/2000 oder unverbindlich unter [kontakt@inpexconsult.de](mailto:kontakt@inpexconsult.de) anfordern.