



Neue Methoden für die Praxisführung

Hierarchische Strukturen, Überheblichkeit, Inflexibilität, fehlender Respekt, schwacher Zusammenhalt im Team – all das macht einen Arbeitsplatz für MitarbeiterInnen unattraktiv. Der Zahnarzt als Führungspersönlichkeit hat in der Hand, ob sein Praxisteam bei ihm mit Freude, Engagement und Motivation arbeitet. Er muss sich seiner Verantwortung bewusst sein und seine Führungsprinzipien auch mal infrage stellen. Nachfolgend stellt die Autorin 5 grundlegende Prinzipien vor, die eine zeitgenössische Führungsmethode fördern.

Vier Affen, ein Klettergerüst, Spielzeug: In der Mitte des Raums befindet sich eine lange Stange. An der Stange sind Bananen befestigt. Es dauert nicht lange, bis die Affen die Bananen entdecken. Ein Affe klettert die Stange empor, um nach ihnen zu greifen. Was er nicht sehen kann, ist ein verdeckter Duschkopf, aus dem eiskaltes Wasser fließt, sobald er sich den Bananen nähert. Nach dem Motto „Was dir nicht gelingt, kann ich schon lange“ klettern ein zweiter, dann ein dritter und ein vierter Affe nacheinander die Stange hoch, jedoch mit dem gleichen Ergebnis, abgeduscht zu werden. Nach einer Weile sitzen vier nasse Affen im Raum. Die Sippe gibt auf und wendet sich anderen Spielgegenständen zu.

Die Projektleiter dieses Experiments tauschen nun zwei der Affen gegen zwei andere aus ihrer Sippe aus und stellen den Duschkopf ab. Es fließt nun kein Wasser mehr und somit sind die Bananen nun trocken verfügbar. Die beiden neuen Affen entdecken eben-

so schnell die hängenden Bananen und beabsichtigen, die Stange emporzuklettern. Nun passiert es: Die „wissenden“ Affen reißen die Neuzugänge herunter und schützen sie vor der vermeintlich kalten Dusche, die sie selbst erlitten haben.

Die beiden Neulinge lernen schnell: Es wird schon seine Richtigkeit haben, wenn man die Bananen nicht pflücken soll. In einem letzten Schritt werden auch die beiden Affen der „ersten Generation“ ausgetauscht, welche die kalte Dusche noch leibhaftig erfahren haben. Dennoch lebt der Mythos fort. Jeder Affe, der versucht, sich den Bananen zu nähern, wird von seiner Sippe „gerettet“.

Aus Erfahrungen lernt man nicht nur

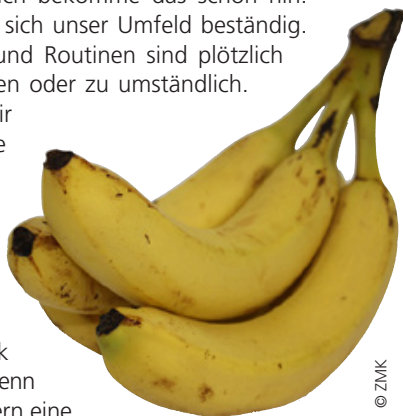
Diese kleine Geschichte von Prahalad und Hamel [1], die zum Thema „Kernkompetenz von Unternehmen“ forschten, zeigt deutlich, wie Erfahrungen – nicht nur von Affen – konsequent an andere weitergegeben werden. Selbst dann, wenn sie die Konsequenzen eines Verhaltens nicht überblicken können. Erfahrungen strukturieren unsere Wahrnehmung und steuern unser Verhalten. Aus Erfahrungen bilden wir Routinen im Umgang mit Situationen und Abläufen. Erfahrungen wiegen uns in Sicherheit, weil sie schon lange funktionieren und uns vor „kalten Duschen“ schützen können. Es wäre auch unklug, sich immer wieder neu „dem kalten Nass“ auszusetzen.

Nichtsdestotrotz limitieren Erfahrungen unsere Neugier und unsere Experimentierbereitschaft. Verfügt ein Mensch über einen geringeren Erfahrungsschatz, ist er unbefangener in bestimmten Situationen und geht mit ihnen anders um als „erfahrene Personen“. Auf der einen Seite wäre es natürlich ungeschickt, Erfahrungen zu ignorieren und nicht daraus zu lernen. Andererseits nehmen wir neue Ereignisse durch unseren „ErfahrungsfILTER“ wahr. Deswegen dringen nicht mehr alle Informationen von außen zu uns



durch. Was nicht zu unserer Erfahrungsstruktur passt, wird aus unserer Wahrnehmung eliminiert oder an unser gewohntes Bild angepasst. Oft denken wir auch: „Das gelingt zwar dem Kollegen nicht, aber ich bekomme das schon hin.“ Gleichzeitig verändert sich unser Umfeld beständig. Bewährte Strategien und Routinen sind plötzlich nicht mehr angemessen oder zu umständlich.

Die gute Nachricht: Wir bemerken das nicht. Die schlechte Nachricht: Die Bananen sind zum Greifen nah und wir ergreifen sie nicht. Junge PraxismitarbeiterInnen helfen uns dabei, unseren Blick wieder zu erweitern – wenn wir sie lassen. Sie fordern eine andere Art der Führung und akzeptieren zunehmend tradierte Mechanismen nicht mehr.



Was junge Menschen fordern, kommt einem stillen und schleichenden Paradigmenwechsel gleich. In ihren Händen liegt nämlich die Entscheidung, wo und wie sie arbeiten möchten. Wenn Umgang, Flexibilität und Klima nicht stimmen, werden MitarbeiterInnen sich eine Praxis suchen, die ihre Erwartungen sehr wohl erfüllt. Rahmenbedingungen, Patienten, Abläufe – alles hat sich verändert und entwickelt sich ständig weiter. Mit Führungsprinzipien der Vergangenheit können wir diesem Wandel nicht begegnen. Es lohnt sich also, sich neu aufzustellen. Betrachten wir dafür einmal fünf Basisprinzipien.

Prinzip 1 – Respekt

Was in Deutschland und weltweit inzwischen eine Initiative ist, empfinden junge Menschen als Grundvoraussetzung, um sich am Arbeitsplatz wohlfühlen: Augenhöhe. Jeder möchte in seiner Rolle ernst genommen, in seiner Kompetenz respektiert und als Mensch fair behandelt werden. Wenn Praxisinhaber heutzutage von ihren „Hühnern“ sprechen, brauchen sie sich nicht über eine hohe Fluktuation zu wundern und sich zu fragen, warum sie keine neuen Bewerbungen erhalten. Wenn sich Menschen nicht respektiert fühlen, dann orientieren sie sich um. Für manche Behandler bedeutet das eine Haltungsveränderung. Die Praxis ist zwar „ihr Baby“ und sie tragen auch die volle wirtschaftliche Verantwortung für sie, aber alle MitarbeiterInnen in der Praxis tragen genauso zum Gelingen bei wie der Behandler selbst. Die Kollegin an der Rezeption gestaltet beispielsweise den ersten Kontakt. Sie hat die Möglichkeit, Menschen herzlich zu empfangen und ihnen ein Gefühl von Sicherheit zu geben. Sie könnte aber auch Patienten vergraulen. Da kann der Zahnarzt noch so gut sein, die Patienten kämen gar nicht zu ihm durch. So trägt jeder in seiner Rolle die volle Verantwortung für das Gelingen des Unternehmens. Jeder arbeitet professionell und wird deswegen von den anderen genauso wahrgenommen. Das fängt bei der Reinigungskraft an, geht über die Auszubildende und endet bei der Prophylaxespezialistin.

Prinzip 2 – Selbstbestimmung

Es gibt sehr viele Themen in einer Praxis, die der Behandler nicht selbst entscheiden muss. Gerne packen sich die meisten Praxisinhaber alles auf den Schreibtisch und sitzen dann am Wochenende an Themen, die sie einfach hätten ins Team geben können; dies hätte den Nebeneffekt, dass das, was das Team für sich selbst festgelegt hat, nicht vom Behandler kontrolliert werden muss. Alles, was das Team entscheiden kann, sollte es auch entscheiden dürfen: Wer geht wann in den Urlaub? Welche Hygienestrecke ist die passendste für uns? Wie organisieren wir die Terminvergabe? Abläufe, Kooperation und Kommunikation können vom Praxisteam gestaltet werden. Alle medizinischen Fragen rund um den Patienten und alle unternehmerischen Entscheidungen bleiben in der Hand des Zahnarztes. Den Rest kann er abgeben und gespannt sein, welche Lösungen sich das Team überlegt. Dann hat er auch wieder sein Wochenende zum Entspannen.

Prinzip 3 – Aufgabenverteilung

Alle Aufgaben werden noch heute in den meisten Praxen vom Behandler „verteilt“. Er überlegt, wer für welche Aufgaben am besten geeignet ist, und teilt das, was gemacht werden muss, zu. Auch dieses Vorgehen gehört in die alte Welt, denn es schafft Konkurrenz im Team. Jeder möchte gerne bevorzugt behandelt werden, und gleichzeitig hat jeder das Gefühl, die uninteressanteren Aufgaben übernehmen zu müssen. Die Wahrnehmung ist hier oft nicht realistisch. Heute ist es wichtig, einen Überblick über alle Aufgaben und Kompetenzen herzustellen und das Team auswählen zu lassen. Wer kann was am besten? Wer möchte was gerne machen? Was mag keiner gerne und muss fair verteilt werden? Teams können sich oft schnell über eine Aufgabenverteilung einigen. So muss der Chef nur noch dann eingreifen, wenn er das Gefühl hat, dass etwas schief läuft und eine Person dauerhaft benachteiligt wird oder eine Person sich immer wieder die Rosinen herauspickt.

Prinzip 4 – Feedback

Gerade in einer Zahnarztpraxis, wo sehr eng zusammengearbeitet wird, herrscht im Team permanent Feedback. Jeder Einzelne kann nicht den Blicken der Kollegen und Kolleginnen ausweichen oder sich zurückziehen. Diese räumliche Nähe macht feste Gruppengespräche überflüssig. Vieles braucht man gar nicht in Worte zu fassen – es wird miteinander erlebt. In anderen Situationen gibt man die Rückmeldung direkt: „Prima. Danke. Hat super geklappt.“ Wer positive Rückmeldungen außer Acht lässt, braucht sich nicht zu wundern, wenn dann Kritik schlecht aufgenommen wird. Erst wenn jemand zu verstehen gibt, dass der andere es gut mit ihm meint, ist er auch dazu bereit, kritische Worte anzunehmen. 5:1 ist die Quote, die es braucht, damit Kritik ernst genommen wird. Das bedeutet, 5 x muss ein positives Feedback erfolgen, damit Kritik interessant wird. Wenn wir ehrlich sind, verpassen wir oft auszusprechen, was gut gelungen ist. Es fällt uns zwar auf, aber wir verbalisieren es nicht. Nach außen hin wirkt die Leistung dann wie eine Selbstverständlichkeit, die nicht besonders beachtet wird. Wenn dann eine Kritik geäußert wird, reagieren die Betroffenen oft beleidigt oder zei-

gen kein Verständnis. Das jährliche Mitarbeitergespräch wird die angespannte Atmosphäre auch nicht wieder beruhigen. Immer im Austausch zu sein und immer darauf fokussiert zu sein, was gut läuft – dazu gibt es keine Alternative.

Prinzip 5 – Vorbildfunktion

Zuletzt ist der Behandler ein Vorbild für das Team. Wir lernen durch das Abschauen und passen uns an. Kompetenz, Laune, Zufriedenheit, Respekt – alle diese Dinge und noch mehr kopieren wir. Wenn man selbst immer ernst und angespannt durch die Praxis geht, braucht man sich nicht zu wundern, wenn die Stimmung in der Praxis sich dementsprechend verhält. Wenn wir selbst als Chef zu spät zu einer Teamsitzung kommen, brauchen wir nicht überrascht zu sein, wenn sich die MitarbeiterInnen auch Zeit lassen. Genauso wie wir die Dinge priorisieren, macht es das Team auch. Zu sagen: „Ich bin doch der Chef und darf zu spät kommen, vom Team erwarte ich aber Pünktlichkeit“ – diese Zeiten sind vorbei. Das funktioniert nicht mehr.

Fazit

Anstatt also mit viel Energie zu versuchen, alte Führungsprinzipien zu konservieren, lohnt es sich, wie in unserer Einstiegs-geschichte, nach den „neuen“ Bananen Ausschau zu halten. Somit kann sich die Praxisführung verbessern, die Zusammenarbeit erleichtern und macht die Praxis für Arbeitgeber und Arbeitnehmer attraktiv. Was will man mehr? ■

Literatur

[1] Hamel G, Prahalad CK: Competing for the Future. Boston, Mass.: Harvard Business School Press (1994).

Bilder, soweit nicht anders deklariert:
© ???

Dr. Susanne Klein



verantwortet das Thema Personalentwicklung bei Pluradent. Die promovierte Psycholinguistin berät und coacht seit 1993 Führungskräfte in verschiedenen Unternehmen. Seit zehn Jahren bildet sie international zertifizierte Führungscoachs aus und hat auf diesem Gebiet zahlreich publiziert. Sie gewann zwei international anerkannte Preise für ihre Programme.

2015 wurde sie in den deutschen Vorstand des European Mentoring and Coaching Council (EMCC) gewählt. Für ProdentConsult berät und coacht sie Praxisinhaber und Führungsteams



Dr. Susanne Klein

Am Pelz 22
64295 Darmstadt
Susanne.Klein@pluradent.de
www.susanne-klein.net
www.pluradent.de