



Wie kann NLP bei der Teamführung helfen?

Eine Praxis erfolgreich zu führen, ist eine tägliche spannende Herausforderung. Gilt es doch, den Spagat zwischen optimaler Patientenversorgung, motivierender Teamführung und einer wirksamen Außenrepräsentation der Praxis immer wieder neu zu meistern.

Patienten können bekanntlich hervorragend beurteilen, wie die Stimmung im Team ist und wie die Praxis nach außen wirkt – was für die fachliche Beurteilung hingegen weniger zutrifft. Daher ist die Teamführung ein zentraler Faktor für die Anziehung und Bindung der gewünschten Patienten. Die bedeutende Schlüsselqualifikation ist hierbei die wirksame Kommunikation insbesondere im Team.

Gerade Praxen, die erfolgreich sind, wachsen häufig sehr schnell. Solange die Teams klein sind, klappt die Zusammenarbeit in der Regel relativ gut. Man kennt sich untereinander und jeder weiß, was zu tun ist. Meist verläuft die Arbeit im Team harmonisch und so wird die Praxis zum Magneten für Patienten. Irgendwann ist dann die Kapazitätsgrenze der Praxis erreicht und die Zahnärztin muss sich entscheiden: Möchte sie Patienten abweisen oder soll die Praxis wachsen?

Entscheidet sich die Zahnärztin für das Wachstum, so werden oft zuerst weitere Mitarbeiterinnen und eine Ausbildungsassistentin eingestellt. Meist übernimmt diese dann die einfacheren Behandlungen. So wird die leitende Zahnärztin nun durch die steigende Zahl anspruchsvoller Behandlungen selber verstärkt herausgefordert. Gleichzeitig steigt natürlich die Freude an den anspruchsvollen Versorgungen.

In dieser Situation wird häufig übersehen, dass das Team nun so groß ist, dass auch die Organisation und die Kom-

7+3W-MODELL DER DELEGATION

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Wer • tut was, • wie, in welcher Weise, • wann – bis wann, • wozu, • wo • mit wem? | <p>...und berichtet...</p> <ul style="list-style-type: none"> • wann – bis wann, • wie, in welcher Form, • an wen? |
|---|---|

munikation im Team deutlich mehr Raum brauchen. Es ist nicht mehr automatisch klar, wer welche Aufgaben von sich aus übernimmt. Als wirksame, strukturierte und gut zu erlernende Kommunikationsmethodik bietet sich hier NLP (neurolinguistisches Programmieren) an. NLP ist ein Verfahren, das in den Personalabteilungen vieler großer Firmen wirksam eingesetzt wird. Es bietet viele leicht anwendbare Hilfsmittel für Delegation, Feedback, Problem- und Konfliktlösung und insbesondere für wirksame Motivation. Es hat sich in abgewandelter Form, als medizinisches NLP, auch in der Patientenkommunikation sehr gut bewährt.

NLP bietet viele konkret anwendbare Modelle, die sofort im Alltag der Praxis wirksam genutzt werden können. Als ein kleines Beispiel möchte ich Ihnen hier das 7+3W-Modell zur systematischen Weitergabe von Informationen vorstellen. Es erweist sich beispielsweise bei Teamgesprächen und bei der Delegation von bestimmten Aufgaben und Verantwortungen als hilfreich. Dabei werden erst mit 7 Fragen alle wichtigen Informationen zur Aufgabe geklärt. Im zweiten Schritt wird

festgelegt, wie die Praxisleitung effektiv über die Umsetzung informiert wird.

Das Modell zeigt Ihnen, welche Fragen auf jeden Fall beantwortet sein müssen, damit eine Mitarbeiterin alle Informationen hat, um die Anforderungen wirksam und effektiv erfüllen zu können.

Zuerst wird geklärt, wer für eine bestimmte Aufgabe zuständig ist (wer tut was). Wenn nicht klar ist, wie diese Aufgabe zu erledigen ist, wird nun geklärt, in welcher Weise sie durchzuführen ist. Anschließend wird der exakte Zeitpunkt festgelegt, bis wann die Aufgabe erfüllt sein soll. Nun ist es für die Motivation der Mitarbeiterin sehr wichtig zu verstehen, wozu diese Aufgabe notwendig ist, also welcher Zweck bzw. welches Ziel mit der Durchführung erreicht werden soll.

Manchmal ist auch nicht klar, an welcher Stelle in der Praxis die Mitarbeiterin die Aufgabe erledigen darf (wo kann sich beispielsweise die Mitarbeiterin aus der Assistenz mit den Unterlagen für das QM-System ausbreiten?). Wenn die verantwortliche Mitarbeiterin weitere Mitarbeiterinnen mit einbeziehen soll, so ist auch das (also die Frage mit wem) zu klären.

Beispiel: Im Rahmen der Teambesprechung im April übernimmt die Praxissekretärin Frau Müller die Verantwortung für die Aktualisierung des QM-Systems (wer tut was?). Sie erstellt bis zur zweiten Teamsitzung am 20. Juni eine Gesamtliste mit den vorhandenen und den neu geplanten Checklisten (bis wann?). Dazu kann sie Frau Meier, die für die Hygiene zuständig ist, und Frau Schulz, die das Assistenzteam leitet, ansprechen. Beide werden jeweils innerhalb von einer Woche die angeforderten Teillisten an Frau Müller liefern (wie und mit wem?). Ziel ist, die Einarbeitung von zwei neuen Auszubildenden und einer neuen Mitarbeiterin ab Herbst vorzubereiten (wozu?). Die Frage „wo“ braucht hier nicht geklärt zu werden, da Frau Müller ein Schreibtisch in der Rezeption zur Verfügung steht.

Das Ziel einer Delegation ist, dass die leitende Zahnärztin entlastet ist und gleichzeitig die Sicherheit hat, dass die Aufgaben nicht nur vollständig, sondern auch pünktlich erledigt werden. Dabei möchte sie natürlich nicht dauernd nachfragen. Deswegen ist ein wirksames Berichtssystem hilfreich. Das bedeutet natürlich nicht, dass die Mitarbeiterinnen nun zusätzlich laufend Berichte schreiben sollen. Im Beispiel

oben erfolgt die Berichterstattung beispielsweise durch die Vorstellung der Gesamtliste auf der zweiten Teambesprechung im Juni.

Werden Aufgaben auf diese Weise präzise delegiert und nachgehalten, so sinkt der Aufwand für die Zahnärztin deutlich und sie wird wirksam entlastet. Gleichzeitig steigt die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen, da ihnen klar ist, wie sie die Aufgaben erfolgreich und sinnvoll erfüllen können. Auf diese Weise erhalten sie dann in der Folge auch deutlich mehr positives Feedback und Missverständnisse und Doppelarbeiten werden weitgehend vermieden.



Dr. Anke Handrock

Steinbeis-Transfer-Institut
Positive Psychologie und Prävention
Boumannstraße 32, 13467 Berlin
mailto:info@handrock.de
E-Mail: info@pp-praevention.de

