



Ein „echtes“ Praxisteam!

Eine Abenteuerreise für moderne Heldinnen – Teil 2

III. Klarheit: Aufgaben, Ziele, Information, Sinn, Herausforderungen und Praxisschönheiten

Für jede im Unternehmen, von der Auszubildenden bis zur Chefin, gilt das Gleiche: Sie kann sich erst dann erfolgswirksam entfalten, wenn sie ihre Rolle im Unternehmen versteht und wenn sie erkennt, wie sie mit ihren Hauptaufgaben zum Erreichen der gemeinsamen Ziele beiträgt.

Manfred Helfrecht

(Ursprungszitat in männlicher Form)

Klarheit über die bestehenden Einzel- und Gemeinschaftsaufgaben ist die Basis (Abb. 1): Alle Praxisteammitglieder brauchen einen Überblick über den eigenen Aufgabenbereich (Stellenbeschreibung) und über die Aufgaben an den Schnittstellen zu den angrenzenden Bereichen, z.B. Prophylaxe und Verwaltung, Steri. Nur so ist ein fließender Arbeitsablauf möglich und Störungen können schnell erkannt und behoben werden.

To-do

Kennt jede ihre Aufgaben? Welche Prozesse haben noch keinen Workflow? Welche Unterstützung ist hilfreich?

Das Gleiche ist für die Unternehmens-, Team- und individuellen Ziele gültig. Zu

den Unternehmenszielen zählen neben den monetären die nichtmonetären Ziele, z.B. dass alles getan wird, dass sich Patienten, ganz besonders Angstpatienten, doch auch die große Zahl der Patienten mit mulmigen Gefühl wie auch alle Mitarbeiter/-innen in der Praxis wohlfühlen. Auch die Praxisvision gehört dazu, z.B. wir wollen in 5 Jahren im Umkreis von 50 km zu den besten Zahnarztpraxen für Parodontologie gehören. Wie erreichen wir das?

To-do

Wie lauten die Ziele: Vision, Praxisziele, Team- und individuelle Ziele? Was ist auf welche Art und Weise zu tun, damit wir diese erreichen?

An einem Strang kann nur gezogen werden, wenn jede Mitarbeiter/-in über alle wichtigen Themen informiert ist. Praxismeetings eignen sich bestens für den regelmäßigen Informationsabgleich. Dazu gehören das monatliche Praxismeeting, das Jahresmeeting mit dem großen Überblick zum Erreichten und mit der Vorschau auf Ziele und Wege des kommenden Jahres und die Feedback- und Feedforward-Gespräche in den jährlichen Mitarbeitergesprächen. Eine Agenda ist für alle Gespräche obligatorisch. Alle Praxisteammitglieder können die Agenda erweitern, wobei die Dringlichkeit der Themen über die Reihenfolge entscheidet. Dies hat den Vorteil, dass Themen nicht verloren gehen und die wertvolle Meetingzeit effizient

genutzt wird. Die Gespräche kommen schnell auf den Punkt, das Wesentliche steht im Fokus, und so bleibt es für alle interessant.

To-do

Terminieren Sie am Jahresende für das kommende Jahr alle anstehenden Gespräche. Und bereiten Sie zu gegebener Zeit eine Agenda vor. In Coronazeiten können Praxism Meetings online, z.B. über Zoom, stattfinden.

Zur Sinnfrage: Wofür? Was verleiht Ihrem täglichen Wirken in der Praxis einen Sinn? Was ist außer dem Gehalt wichtig: Gemeinschaft erfahren, Menschen helfen, Praxisabläufe optimieren, Teil von etwas Besonderem zu sein etc.?

To-do

Welchen Sinn hat die Arbeit in der Praxis für Sie? Schreiben Sie Ihre Themen auf und tragen diese anschließend zusammen. Vielleicht ein schönes „Unser Praxis-Sinn-Bild“ erstellen und aufhängen.

Welche Themenklarheit ist noch wichtig? Es ist das Wissen um die aktuellen „Herausforderungen“ sowie die „Praxisschönheiten“. Die Herausforderungen umfassen alle bestehenden schwierigen Situationen, Hemmnisse und Konflikte, also alles, was näher betrachtet



Abb. 1 Klarheit und Struktur bringen Motivation und Ruhe.

werden möchte, damit sich Umstände verbessern können. Und die Praxis-schönheiten umfassen alle schon heute bestehenden, gelebten Kompetenzen, Werte, Fähigkeiten und unterstützenden Rahmenbedingungen. Sie verweisen auf das schon Erreichte, geben Sicherheit, stärken das Selbstverständnis des guten Gelingens und unterstützen den lösungsorientierten Umgang mit den „Herausforderungen“.

To-do

Erstellen Sie zwei offene Listen: „Aktuelle Herausforderungen“ und „Praxisschönheiten“. Die Listen werden monatlich im Praxis-meeting angepasst. Jeder Punkt auf der Liste, z. B. Pünktlichkeit und füreinander da sein, wird mit der Skala von 1–10 bewertet. 1 ganz schwach, 10 maximal stark. Stagnation und Wachstum sind direkt sichtbar. Eine kurze Reflektion über neue Wege, um Herausforderungen aufzulösen, bringt diesen Prozess zusätzlich voran. Im Idealfall verkürzt sich die Liste der „Aktuellen Herausforderungen“ und die Liste „Praxisschönheiten“ wächst munter vor sich hin.

IV. Führung

Für Führungskräfte ist es wichtig, Humankapital zu schaffen, ein Team mit dem gleichen Gefühl der Zugehörigkeit und Disposition.
Carlos Slim Helu

Klar ist: Führung ist zu 100% Aufgabe der Teamleitung! Dort beginnt und endet der Kreislauf der Führung, um dort wieder von Neuem zu beginnen. So ungefähr könnte ein Idealbild als Teamleitung beschrieben werden: Die Teamleitung ist die Zentrale. Sie gibt Sicherheit, Klarheit, Struktur, Orientierung und ist Vorbild. All dies kann sie besonders gut tun, wenn die Teamleitung über folgende Fähigkeiten und Kompetenzen verfügt: Sie kennt ihre eigenen Interessen, Stärken und Schwächen sowie ihre Grenzen wie auch die der Teammitglieder. Zu den Teammitgliedern unterhält sie eine gute Beziehung, aufkommende und bestehende Herausforderungen nimmt sie mit einer offenen souveränen Haltung an und begleitet diese lösungs- und ressourcenorientiert, bis sie nicht mehr bestehen. Das dies vielleicht nicht bei jeder Teamleitung heute schon so ist, braucht nicht erwähnt zu werden. Der enorme Umfang an vielfältigen Fähigkeiten, Kompetenzen und persönlichen Herausforderungen ist

mehr als deutlich geworden. Und hier kommt neben der Notwendigkeit, dass die Teamleitung sich professionell durch Coaching und Supervision unterstützen lässt, auch das Praxisteam wieder ins Spiel. Denn trotz aller verorteten Verantwortung bei der Teamleitung beeinflusst jedes Teammitglied zu jedem Zeitpunkt die Wirkung von Führungsentscheidungen mit. So kann dieses durch proaktives Handeln die Teamleitung wie auch alle anderen Teammitglieder tatkräftig unterstützen. Doch damit nicht genug. Teammitglieder haben ebenfalls die Möglichkeit eigenständig Umstände zu erkennen, achtsam zu thematisieren und Lösungen zu entwickeln. Selbstwirksamkeit des Praxisteams! Führung ist somit interaktiv. Schon vor über 50 Jahren sprach man daher von der Unterstützung des Leiters durch die Gruppe. Im heutigen Führungsverständnis wird von der synergetischen Interaktion von Teamleitung und den weiteren Teammitgliedern gesprochen. Wie gut die Interaktion funktioniert, wird wesentlich durch die Qualität der persönlichen Beziehungen bestimmt. Die Teammitglieder brauchen natürlich das Einverständnis, dass dies gewünscht ist.

Ein aktuelles Führungskonzept von deutschen Wissenschaftlern ist die „beidhändige Führung“. Dieser Führungsstil berücksichtigt die Bedeutung der Beziehungen für eine erfolgreiche Praxisführung, sie ist aufgaben- und beziehungsorientiert.

Linke Hand: Die linke Handführung steht für das Tagesgeschäft, die Aufgaben- und Handlungsklarheit sowie das Prüfen der Ergebnisse und des Fortschrittes. Dieser Führungsstil eignet sich ideal für Aufgaben, die eine hohe Sorgfalt und Detailgenauigkeit benötigen, wie dies in einer zahnärztlichen Praxis der Fall ist.

Rechte Hand: Die rechte Handführung steht für den Aufbau und Erhalt der zwischenmenschlichen Qualitäten. Hierdurch werden Kreativität und Innovation geweckt. Doch umso wichtiger ist die

Wahrung unserer essenziellen Grundbedürfnisse Sicherheit und Beziehung. Mehr dazu unter Punkt VIII. Haltung, Werte und Bedürfnisse, der in einem der folgenden Teile dieses Beitrages besprochen wird.

Das wahrscheinlich sensibelste Thema ist der Umgang mit Kritik. Kritik verursacht schnell Stress, da wir uns als Person angegriffen fühlen und der Sachinhalt der Botschaft uns meist nicht mehr erreicht. Unser Selbstwert steht infrage oder wir fürchten sogar ihn ganz zu verlieren. Dies ist eine starke Stresssituation, wodurch unser Gehirn direkt auf sehr alte Hirnregionen umschaltet, in denen es ums Überleben geht. Diese kennen nur drei Reaktionen: fight, flight, freeze. Eine kompetente Reflektion der Gesprächsinhalte ist dort nicht möglich. Deshalb liegt der Fokus zu Beginn eines konfliktreichen Gespräches zuerst darauf, dass alle Gesprächspartner sich beruhigt haben. Beruhigung und Vertrauen wird u. a. durch einen achtsamen Sprachgebrauch sowie der Absicht, den anderen wirklich verstehen zu wollen, proaktiv herbeigeführt. Ist Beruhigung eingekehrt, fühlt sich Ihr Gesprächspartner verstanden, dokumentiert durch Nicken oder Bejahen ihre Aussagen, kann nun von der Beziehungsebene auf die Sachinhalte wechseln. Als Muster für einen guten Gesprächsverlauf können Sie den in Punkt VII. noch zu nennenden 4-Schritte-Dialog der gewaltfreien Kommunikation verwenden.

Diese offene Form der Interaktion und des Austausches des Erlebten wird auch in einem der aktuellsten Führungstrends der „Employee Experience“ aufgegriffen. Sie beschreibt die Gesamtheit der Erfahrungen der Mitarbeiter/-innen mit ihrem Unternehmen. Eine umsichtige interne Kommunikation greift diese Erfahrungen auf und nutzt sie zur gezielten Weiterentwicklung. Damit führen Erfahrungen direkt zu Anpassungsprozessen. Ferner ist wichtig zu wissen, wie die Erwartungen der Teammitglieder an die Führung aussehen. Diese Erwartungen sind in der

Studie zur „Jobzufriedenheit 2017“ klar aufgeführt und lauten:

- 91% ist es wichtig, dass der direkte Vorgesetzte seine Wertschätzung ausdrückt.
- 91% wünschen sich regelmäßiges und ehrliches Feedback vom Chef.
- 88% wären im Job zufriedener, wenn ihre Vorgesetzten öfter auch Interesse an ihnen als Person zeigen würden.

Erstveröffentlichung im Quintessenz Team Journal 12/2020.

To-do

Setzen Sie schon die „beidhändige“ Führung um? Wo liegt ihr Schwerpunkt? Linke oder rechte Hand. Was passiert im Stress? Worauf fokussiert Ihre Erstreaktion – Mensch oder Aufgabe? Hier ein paar „Wasserbecher“ für Durststrecken: Lächeln, komme, was da wolle!, Bauchatmen – kurz ein und lang aus, Schnauben, sich gegenseitig Mut machen: Wir schaffen das! Fragen: Welche Fähigkeiten würden Ihre Rolle als Teamleitung verbessern? Was würde Ihnen Sicherheit verleihen? Was wünschen sich Ihre Teammitglieder von der Teamleitung? Was könnten die Teammitglieder besser machen? Wie geht es Ihnen, wenn unterschiedliche Meinungen bestehen? Wäre eine externe Unterstützung in Form einer Team-Supervision oder eines Führungskräfte- und Teamcoachings hilfreich?

Quellen

- Hofert S, Visbal T. Die Team-Bibel. Das Praxisbuch für erfolgreiche Teamarbeit. Offenbach: Gabal, 2015.
- Linde B von, Heyde A von der. Gesprächstechniken für Führungskräfte. Methoden und Übungen zur erfolgreichen Kommunikation. Freiburg: Haufe, 2007.

- Fiedler, FE. A theory of leadership effectiveness, New York: McGraw-Hill, 1967.
- Rosing K, Frese M, Bausch A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. The Leadership Quarterly, 2011.
- Birkenbihl VF. Kommunikations-Training. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. München: mvg, 2016.
- Rosenberg M. Nonviolent communication. A language of life. Encinitas CA: PuddleDancer, 2005.
- Harris TA. Ich bin o.k. Du bist o.k. Eine Einführung in die Transaktionsanalyse. Hamburg: Rowohlt, 2014.
- Prior M. MiniMax-Interventionen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 2007.
- Schmidt G. Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 2011.
- Watzlawick P. Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern: Hans Huber, 1992.
- Porges, SW. Die Polyvagal-Theorie und die Suche nach Sicherheit. Lichtenau: G.P. Probst, 2017.
- Covey, SR. Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. Offenbach: Gabal, 2013.
- Schulz von Thun F. Miteinander reden. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch, 2006.
- Internet: https://www.researchgate.net/publication/272073028_Ambidextrous_leadership_and_team_innovation. Abruf: 23.10.2020.
- Internet: <https://www.manpowergroup.de/neuigkeiten/studien-und-research/studie-jobzufriedenheit/>. Abruf: 27.10.2020.
- Internet: <https://idoc.pub/documents/tuckman-1965-development-sequences-in-small-groups-pdf-34m7vzxz1o46>. Abruf: 29.10.2020.



Karin Georgi

Dipl.-Betriebswirtin
M.A. - Wirtschaftsmediatorin
DBVC + IOBC – Senior Coach
M 0172 6159757
www.co-co.me