

# Einer für alle und alle für einen: Die Arbeit im patientenorientierten Praxisteam

Katrin Rinke

Ein Team besteht aus Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungshorizonten, Erwartungen, Lebenswegen und Zielen. Idealerweise sollten all diese Dinge zur Zufriedenheit aller Teammitglieder, zur Begeisterung der Patienten und zum wirtschaftlichen Nutzen für die Praxis unter einen Hut gebracht werden. Das klingt nicht nur kompliziert, sondern das kann sogar, wenn man sich nicht über die Grundregeln der Teambildung im Klaren ist, eine schier unlösbare Aufgabe sein. Darum ist es hilfreich, sich Grundsätzliches über die Entstehung von Teams in Erinnerung zu rufen.



**Abb. 1** Gute Teams brauchen eine gute Teamführung.

(© Stephanie Hofschlaeger / PIXELIO)

## Chef? Coach!

Oft wird „Team“ genannt, was nur ein Haufen Menschen ist, der zufällig für dieselbe Chefin/denselben Chef arbeitet. Ebenfalls weit verbreitet ist die Ansicht „Das sind doch alles erwachsene Menschen, die können doch miteinander reden und ihre Probleme selbst lösen“. Ja, theoretisch schon. Im Alltag sieht das Ganze leider anders aus. Darum brauchen gute Teams eine gute Teamführung. Die Chefin/der Chef trägt, vor allem durch eigenes Vorleben, die Verantwortung für eine angenehme Arbeitsatmosphäre, sie/er führt das Team kompetent und fair, respektiert die persönlichen Werte

der Teammitglieder und versteht ihre individuellen Rollen. Er ermuntert sie zur Kreativität und sorgt gleichzeitig dafür, dass die einmal eingeschlagene Richtung eingehalten und konsequent optimiert wird. Nur gut auf ihre Aufgaben vorbereitete Teammitglieder können konstant Höchstleistungen erbringen und Standards entwickeln, die für das gesamte Unternehmen verbindlich sind. Dabei gilt, ebenso wie bei der zahnärztlichen Behandlung, dass ohne das richti-

ge „Werkzeug“ kein Arbeiten auf hohem Qualitätsniveau möglich ist. Während diese Instrumente für den fachlichen Teil der Arbeit leicht zu identifizieren sind, ist es bei den mehr im emotionalen Bereich liegenden Themen Kommunikation und Service ein wenig schwieriger.

## Einstellung und Verhalten

Zunächst muss sich eine Unternehmenskultur mit patienten-

orientierten Verhaltensweisen und Werten entwickeln und entwickeln können. Sie muss vom ganzen Team gelebt und ständig überprüft, modifiziert und optimiert werden. Hierfür ist es wichtig, alle Teammitglieder gleich zu Beginn ihrer Arbeit im Unternehmen auch auf diesem Gebiet sorgfältig einzuarbeiten. Dabei sollte man jedoch stets im Gedächtnis behalten, dass die Wirkung von ungefähr 90 Prozent der Trainingsprogramme schlicht verpufft. Das sind dann die so genannten „Teflon-Trainings“ – weil nichts davon hängen bleibt. Oft liegt das Defizit an praktischem Nutzen daran, dass gleich am Anfang die Einstellung der Mitarbeiter verändert werden soll, was in dieser frühen Phase allerdings wenig effektiv ist. Es geht vielmehr darum, zunächst das Verhalten der Mitarbeiter zu ändern. Ein praktisches Beispiel: Ich habe die Einstellung, dass ich zu dick bin und fünf Kilo abnehmen möchte. Mein Verhalten zeigt sich jedoch darin, dass ich am Vormittag mal eben so nebenbei eine Tafel Schokolade verspeist habe. Was wird dafür sorgen, dass ich diese fünf Kilo verliere? Eine Veränderung meiner Einstellung? Oder eine Veränderung meines Verhaltens? Schlechte Gewohnheiten und eine negative Einstellung können durch ein verändertes Verhalten positiv beeinflusst werden. Es wird nicht schwer sein, das Team für eine neue Aufgabe zu begeistern, wenn sie so spannend ist, wie die Entwicklung eines Service-Konzeptes und der Ausbau kommunikativer Fähigkeiten. Doch bei allem Enthusiasmus sind gewisse Regeln unabdingbar:

## Spielregeln für die Mannschaft

Überall auf der Welt, ob im Beruf oder im Sport, orientieren sich erfolgreiche Teams an Grundsätzen.

- Kreativität freisetzen
  - Teamgeist: Sobald eine Idee vorgebracht wurde, ist es im weiteren Prozess egal, wer sie hatte, sie ist ab sofort Teamsache.
  - „Shit happens, sometimes twice“: Fehlertoleranz ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Arbeiten.
  - Humor und Gelassenheit sind hilfreich in allen Lebenslagen. Auch Ideen, die nicht 1:1 umsetzbar sind, können neue Impulse geben.
- Blockaden über Bord werfen
  - Bremsklötze werden eliminiert: Weg mit der Schranke im eigenen Kopf und nieder mit dem „inneren Schweinehund“.
  - Mimosen werden nicht gepflegt: Rücksichtnahme im Team ist selbstverständlich, sollte sich aber für alle in einem angemessenen Rahmen halten.
  - Konflikte werden gelöst, nicht ausgesessen: eine offene, partnerschaftliche Arbeitsatmosphäre fördert den konstruktiven Umgang mit Kritik.
  - Weg mit der Betriebsblindheit: Um neue Erfahrungen zu sammeln und neue Wege zu gehen, muss man über den Tellerrand blicken, Anregungen auch außerhalb der Praxis suchen und Dienstleistungsunternehmen anderer Branchen studieren.
- Den Siegeswillen fördern
  - Leistungsbereitschaft wird gefördert, nicht nur gefordert, sondern aktiv unterstützt und belohnt.
  - Keine Halbheiten: Gute Teams bringen ihre Aufgaben zu Ende.
  - „Das Glas ist immer halb voll.“
  - Nicht stehen bleiben, Stillstand ist Rückschritt.
  - Siege genießen. Wenn ein Team gut gearbeitet hat, darf es sich etwas gönnen.
- Ziele werden erreicht
  - Der Nutzen der Ziele ist für alle im Team deutlich erkennbar.
  - Ziele werden schriftlich formuliert. Denn nur, was schwarz auf weiß festgehalten wird, ist bindend.
  - Ziele werden kommuniziert. Jeder im Team hat Phantasie, aber keiner kann hellsehen oder erraten, was die Chefin/der Chef im Detail erreichen möchte.
  - Ziele können kurz- bis mittelfristig erfolgreich umgesetzt werden.
- Zielabweichungen realisieren
  - Geht nur, wenn Ziele schriftlich formuliert wurden.
  - Erfordert Aufmerksamkeit, die aber nicht mit lückenloser Überwachung verwechselt werden darf.
  - Korrekturen schnell einleiten. Learning by Doing ist eine gute Sache, aber das Team muss nicht jeden Holzweg bis zum Ende gehen. Sonst ist der Erfolg gefährdet und der Spaß geht verloren.



- Dynamik wird aufgebaut
- Trägheit ist ansteckend, Dynamik auch.
- Dynamik ist nicht mit Hektik gleichzusetzen.
- Vorbildliches Verhalten beeindruckt und wirkt mehr als Worte.
- Nach einer Druckphase braucht der Mensch Entspannung. Niemand arbeitet pausenlos im roten Drehzahlbereich.

Im Sport haben sich Teams schon immer durch intensive Loyalität und begeisterte gegenseitige Unterstützung ausgezeichnet. Diese Loyalität und Begeisterung sollte auch in einem Praxisteam vorhanden sein. Immer mehr Praxen stellen fest, dass Teammitglieder sich umso stärker anspornen und unterstützen, wenn sie viele unterschiedliche Talente und Erfahrungen mitbringen. Sie ergänzen sich und lassen eine Synergie entstehen, von der die Praxis kontinuierlich profitiert.

### Stolpersteine

- TEAM = **T**oll **E**in **A**nderer **M**acht's?

Ein Team ist eine Mannschaft aus fremden Menschen, die erfolgreich und optimal zusammenarbeiten. Die MitarbeiterInnen sehen ihre Unterschiedlichkeit als Ergänzung, die Synergien erzeugt. Ein gutes Team nimmt menschliche und wirtschaftliche Herausforderungen kreativ an, strebt ständig nach Verbesserung, hat Spaß an der Arbeit und kann Patienten begeistern.

So entstehen erstklassige Ergebnisse, ein motivierendes Umfeld und die Arbeit bleibt spannend. Teamwork klingt viel versprechend. Aber wie findet man heraus, ob man in einem Team arbeitet oder in einer Gruppe von Menschen, die nur zufällig denselben Arbeitgeber haben? Ebenso wie aufstrebende Teams ihre Regeln haben, die Erfolg reproduzierbar machen, gibt es auch bei erfolglosen Teams Gründe, die unabdingbar zum Scheitern führen:

- Kommunikationsschwierigkeiten 97,0%
- unklarer Auftrag 94,3%
- keine Zusammenarbeitskultur 91,0%
- fehlendes Vertrauen 90,2%
- Machtkämpfe 87,8%
- uneffektive Teambesprechungen 84,8%
- keinen Teamleader 79,6%
- Dominanz eigener Interessen 69,2%
- unklare Hierarchie 56,9%
- offene Konflikte 52,9%
- Zeitmangel 47,8%

### Wege aus der Krise

Egal, ob es sich um Probleme im Umgang zwischen einzelnen Teammitgliedern, zwischen Chefinnen/Chefs und ihren Teammitgliedern oder um Schwierigkeiten im Umgang mit Patienten handelt: Fast immer sind Kommunikationsschwierigkeiten der Grund für das Scheitern des Miteinanders. Das ist einerseits sehr bitter, nährt aber andererseits die Hoffnung, dass der erste Schritt zur Prozessoptimierung, nämlich die Erkenntnis, warum

etwas nicht klappt, mit hoher Wahrscheinlichkeit durch offene Gespräche und gezieltes Nachfragen erfolgreich umgesetzt werden kann.

Alle oben genannten anderen Ursachen für das Scheitern von Teams zeigen ihre Symptome weit im Vorfeld, im täglichen Miteinander. Leider werden diese Warnhinweise oft nicht beachtet oder nicht ernst genommen. Die rote Alarmlampe im Kopf sollte sofort aufleuchten, wenn fachbezogene Diskussionen plötzlich mit einer starken emotionalen Komponente geführt werden. Auch wenn im Team gar keine oder nur noch destruktive Kritik geübt wird, wenn statt Lösungen nur noch Schuldige gesucht werden und Herausforderungen nicht angenommen, sondern abgeblockt werden, ist die Lage im Team sehr ernst. Als unausweichliche Folge dieser Verhaltensweisen sinkt die Motivation im Team und die Teammitglieder laufen überwiegend mit ernsten Gesichtern herum. Abgesehen davon, dass sie sich selbst dadurch in ihrem Unmut bestärken, sollten sie bedenken, welchen Eindruck dieses Mienenspiel auf Patienten macht. Das andere Extrem ist zwar für den Patienten marginal angenehmer, aber für das Team anstrengend und zermürbend: Eine betont konfliktfreie Harmonie, in der alle oberflächlich furchtbar nett miteinander umgehen, um durch subtile Randbemerkungen außerhalb der Hörweite Dritter unmissverständlich das wahre Ich zu zeigen. Spätestens jetzt ist die Phase erreicht, in der Gespräche verstummen, wenn ein bestimm-

tes Teammitglied den Raum betritt. Auch die Chefin/der Chef sind hiervor nicht gefeit. Das hält niemand lange aus. So kommt es zu einem hohen Krankenstand und Unpünktlichkeit. Darunter leidet nicht nur das übrige Team,

sondern auch die Patienten. Es spielt keine Rolle, welches dieser Warnsignale zuerst auftritt. Sobald eines bemerkt wird, ist es höchste Zeit für ein offenes und ausführliches Gespräch im gesamten Team. Um den Einstieg in

die Diskussion zu erleichtern und um eine gemeinsame Grundlage zu schaffen, kann z. B. jedes Teammitglied im Vorfeld der Besprechung einen Fragebogen ausfüllen (Tab. 1).

**Tab. 1** Beispiel eines Fragebogens zur Schaffung einer gemeinsamen Diskussionsgrundlage

|  | Stimme nicht zu | Stimme eher nicht zu | Stimme eher zu | Stimme zu |
|--|-----------------|----------------------|----------------|-----------|
| Chefin/Chef ist in der Lage, auf die Fähigkeiten und das Engagement der MitarbeiterInnen einzugehen. |                 |                      |                |           |
| Team verfügt über der Zielsetzung angemessene Ressourcen und ein entsprechendes Budget.              |                 |                      |                |           |
| Konflikte werden schnell und konstruktiv gelöst.   |                 |                      |                |           |
| Das Team ist das Richtige für die zu bewältigende Aufgabe.   |                 |                      |                |           |
| Effektive Teambesprechungen  |                 |                      |                |           |
| Freie Meinungsäußerung ist nicht nur akzeptiert, sondern wird erwartet, gefördert und gefordert.     |                 |                      |                |           |
| Fehler einzugestehen ist keine Schwäche, sondern wird positiv gewertet.                              |                 |                      |                |           |
| Auch unangenehme Themen werden angesprochen.   |                 |                      |                |           |
| Alle MitarbeiterInnen sind am Erfolg der Praxis interessiert und engagieren sich.                    |                 |                      |                |           |
| Alle tragen die gemeinsamen Ziele.   |                 |                      |                |           |
| Chefin/Chef trifft wichtige Entscheidungen im Alleingang.  |                 |                      |                |           |
| Die Zuständigkeiten innerhalb des Teams sind deutlich geregelt.                                      |                 |                      |                |           |
| Zur Zielerreichung essentielle Fähigkeiten bei MitarbeiterInnen werden nicht optimal genutzt.        |                 |                      |                |           |
| Alle im Team haben Zeit, um gemeinsam an neuen Ideen zu arbeiten.                                    |                 |                      |                |           |
| Das Team meistert auch schwierige Zeiten gemeinsam.  |                 |                      |                |           |
| Die Arbeit im Team hat für alle auch einen hohen persönlichen Wert.                                  |                 |                      |                |           |
| Die Aufgaben im Team sind transparent verteilt.  |                 |                      |                |           |
| Chefin/Chef fördert und fordert die Weiterbildung der MitarbeiterInnen.                              |                 |                      |                |           |
| Im Team herrscht eine offene Streitkultur.   |                 |                      |                |           |
| Team hat die richtige Größe.   |                 |                      |                |           |
| Im Team herrscht ein starkes Wir-Gefühl.   |                 |                      |                |           |



## Die Ist-Analyse zum derzeitigen Stand des Praxisteams

Die folgende Checkliste „Berufliche Ziele“ hilft außerdem, die eigenen Ziele näher zu analysieren:

### ■ Zufriedenheit mit der Arbeit

- Werden die eigenen Erwartungen erfüllt?
- Warum?
- Welche Erwartungen werden nicht erfüllt?
- Warum nicht?

### ■ Eigene Fähigkeiten

- Reicht die derzeitige Qualifikation, um Herausragendes zu leisten?
- Warum? Warum nicht?
- Welche Fähigkeiten sollten weiter ausgebaut werden?
- Warum?

- Welche Stärken besitzt man?
- Wie können sie noch besser eingesetzt werden?
- Welche Schwächen besitzt man?
- Wie können sie reduziert werden?

### ■ Ziele

- Welche Ziele hat man?
- Wie kann man sie erreichen?
- Was hindert daran, sie zu erreichen?
- Welche Ziele hat das Team?
- Wie kann man sie erreichen?
- Was hindert daran, sie zu erreichen?

### ■ Arbeitsumfeld

- Welche Änderungen/Verbesserungen sind nötig, um optimal arbeiten zu können?
- Wo liegen die Gründe für Änderungen?
- Was ist gut, was stört?

Bei allen Gesprächen sollte jeder stets einen Gedanken im Hinterkopf behalten: Nur mit einem sich in seinen Stärken und Schwächen ergänzenden Team wird ein Patient eine individuelle, kommunikative, dynamische, ruhige, pflichtbewusste, solide und bis ins Detail auf Perfektion bedachte Praxis erleben. QJ



## Autorin

**Katrin Rinke**, geschäftsführende Gesellschafterin der EC EviDent Consulting GmbH, arbeitet seit mehr als 10 Jahren als Trainerin und Consultant für Industrieunternehmen, Wirtschaftsinstitute, Banken, Dentallabors, ZahnärztInnen, ÄrztInnen und ihre Teams.

Mit ihren „Dentertainment“-Vorträgen und -Workshops zu den Themen Marketing, Kommunikation, Service, Praxismanagement und Teambildung spricht sie Führungskräfte und MitarbeiterInnen gleichermaßen an. Ihre Publikationen erscheinen in deutschen und europäischen Fachzeitschriften, auch als Buchautorin hat sie sich einen Namen gemacht. Neben ihrer beruflichen Tätigkeit ist sie 1. Vorsitzende des Vereins „Wieder Lachen e.V.“. Dieser Verein unterstützt die Opfer häuslicher Gewalt. Mit der bundesweiten Aktion „Lächeln schenken!“ hilft „Wieder Lachen e.V.“ in Zusammenarbeit mit der Dentalindustrie, ZahnärztInnen und ZahntechnikerInnen betroffenen

Menschen durch die kostenlose Wiederherstellung ihres Lachens ein Stück Lebensqualität zurückzugewinnen.

## Korrespondenzadresse

Katrin Rinke  
 EC EviDent Consulting GmbH  
 Dettinger Straße 10a  
 63791 Karlstein am Main  
 Tel.: 0 61 88-99 16 95  
 Fax: 0 61 88-99 16 91  
 E-Mail:  
 katrin.rinke@eecedent.com