

Pulsivblog

von Gert Martenson

**Immense
Impuls**

Wie Zahnärzte Spitzenteams entwickeln

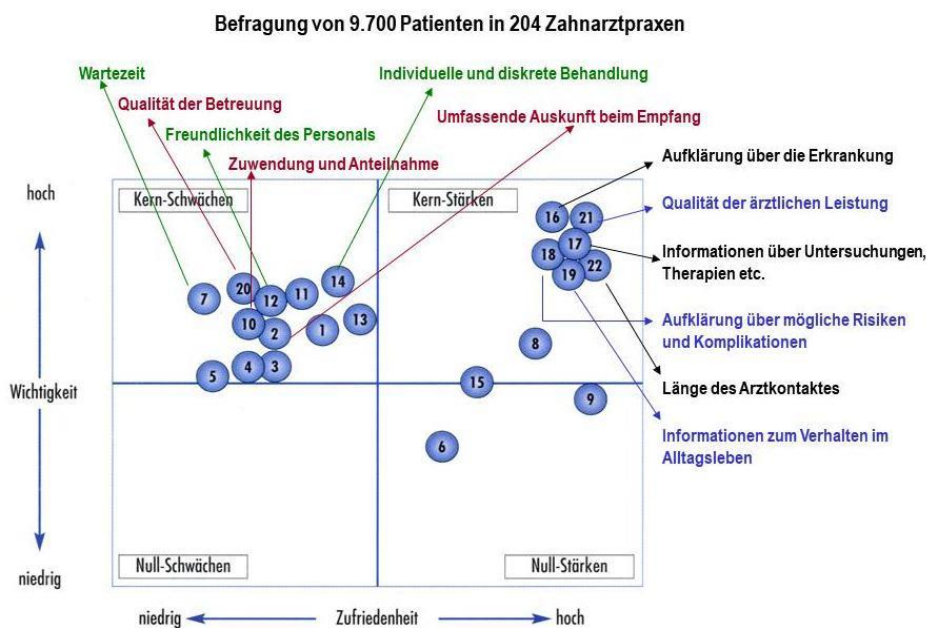


Gert-T. Martenson

„Eine Erkenntnis habe ich im Laufe vieler Jahre als Führungskraft gewonnen: Nicht der über Anweisungen führende Chef formt ein Spitzenteam sondern derjenige, der die Gedanken und Vorstellungen seiner Mitarbeiterinnen beeinflusst! Das schafft unternehmerisch mitdenkende Mitarbeiterinnen und bindet gutes Personal

Als niedergelassene Zahnärztin oder Zahnarzt wollen Sie, dass Patienten sich bei Ihnen sehr wohl fühlen und Sie zusätzlich von einer hohen Produktivität Ihrer Mitarbeiterinnen profitieren! Patienten sollen Ihre Praxis möglichst begeistert weiterempfehlen. Wie gelingt das? Und wenn Sie das erreicht haben, wie binden Sie unabhängig von der Bezahlung Ihre hervorragenden Mitarbeiterinnen an die Praxis? Auf diese Fragen möchte ich mit meiner Philosophie von Mitarbeiterführung in der Zahnarztpraxis Antworten geben.

Welche Bedeutung hat Ihr Praxisteam für das Ansehen und für den betriebswirtschaftlichen Erfolg Ihrer Zahnarztpraxis. Vor einigen Jahren gab es eine Befragung von etwa 9700 Patienten aus 204 Zahnarztpraxen. Das Ergebnis ist aufschlussreich.



Als Kernstärken wurden von den befragten Patienten die typischen zahnärztlichen Leistungen genannt. Kernschwächen waren die vom Patienten erlebten und beobachteten Dienstleistungen, die der Patient viel besser beurteilen kann als die zahnärztlichen Leistungen.

Eine Erkenntnis aus dieser Befragung ist folgende: „Über ein Dienstleistungserlebnis reden Patienten eher als über die gelungene Zahnbehandlung!“ Wie z.B. über einen mitgegebenen Regenschirm, damit der Patient bei einem Regenschauer ohne nass zu werden sein Auto auf dem Parkplatz erreicht.

Übrigens, über ein negatives Erlebnis reden Patienten etwa 7 Mal häufiger!

Das heißt, wenn wir wollen das Patienten unsere Praxis weiterempfehlen, müssen die sich wohlfühlen und darüber reden.

Wie schafft man es ein erfolgreiches dienstleistungsbereites Praxisteam zu formen?? Welche Rolle spielt die Vorgesetzte Zahnärztin oder Zahnarzt?

Eins ist klar: Die Qualität eines Praxisteams hängt von der Chefin oder vom Chef ab! Denn das sind immer die Teamentwickler! Auch dann, wenn Sie eine Praxismanagerin eingesetzt haben.

Eine Erkenntnis habe ich im Laufe vieler Jahre als Führungskraft gewonnen: **„Nicht der über Anweisungen führende Chef formt ein wirkungsvolles Team sondern derjenige, der die Gedanken und Vorstellungen seiner Mitarbeiterinnen beeinflusst!“** Etwas provozierend ausgedrückt wird dann der folgende Satz zur Realität und führt zum selbstständigen Handeln in Ihrem Sinne! Der Satz lautet: **„Lassen Sie Ihre Mitarbeiterinnen machen was sie wollen. aber sorgen Sie dafür, dass sie das richtige wollen.“**

Das setzt natürlich voraus, dass Sie erfahren wie Ihre Mitarbeiterinnen denken. So dass Sie kontinuierlich die Vorstellungen in Ihrem Sinne optimieren! Dieser Prozess schafft unternehmerisch mitdenkende Mitarbeiterinnen und bindet zusätzlich gutes Personal, weil es mehr erstrebenswerte selbstständige Arbeit ermöglicht. Dabei gibt es eine Notwendigkeit! Damit das gelingt, bauen Sie als Chefinnen oder Chef die Distanz zu Ihren Mitarbeiterinnen ab! Denn Machtdistanz fördert Teamdistanz.

Ein Beispiel aus der Luftfahrt: Flugkapitän und Co. Pilot sind ein Team mit einer riesen Verantwortung. Beide wechseln sich zu gleichen Zeitanteilen am Steuer ab. Man hat die Abstürze der letzten 20 Jahre untersucht. Was meinen Sie wer saß bei den meisten Abstürzen am Steuer? Flugkapitän oder Pilot? Zu etwa 80 % ein Flugkapitän! Ein Beispiel dafür, dass Machtdistanz zu Teamdistanz führt! Manch ein Absturz hätte durch gemeinsames Handeln und offener Kommunikation verhindert werden können. Die Co Piloten haben sich in der Notsituation zu wenig offensiv eingebracht. Und diese Gefahr besteht im übertragenen Sinn auch bei einem Praxisteam.

Und dann sind wir schon beim Führungsstil. Vergleichen wir doch einfach mal die Führungsstile legendärer Feldherren miteinander.

Da gibt es **Napoleon**. Ein großer Feldherr seiner Zeit. Napoleon war zumeist auf einem Hügel vor dem Schlachtfeld. Übersah die Schlacht und schickte Kuriere mit Anweisungen zu den kämpfenden Offizieren.

Und dann gab es **Sitting Bull** der legendäre Häuptling der Sioux-Indianer. Ein vorausseilender großartiger Krieger! Sitting Bull war seinen Kriegern zumeist so überlegen. Sie konnten mit seinem Tempo nicht mithalten konnten.

Und dann sprechen wir von **König Artus und den Rittern der Tafelrunde**. Die Strategien und Vorgehensweisen an einem runden Tisch miteinander besprachen und anschließend große Schlachten gewannen.

Was meinen Sie, welchen Führungsstil dieser großen Feldherren empfehle ich Ihnen?
Natürlich den König Artus Weg.

Der König Artus-Weg ist auch deswegen erfolgreich, weil heutzutage junge Menschen in der Familie und in der Schule sich in einem kooperativen Miteinander entfalten können und Mitspracherechte eingeräumt bekommen. Somit entspricht der kooperative Führungsstil auch in der Zahnarztpraxis diesem Zeitgeist. Hinzu kommt natürlich der dazu passende situative Führungsstil, der Voraussetzung ist für das Lernen im Job und für die gezielte Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen. Da werden Führungskräfte zum Coach!

Voraussetzung für diesen Führungsstil ist eine von den Mitarbeiterinnen anerkannte soziale und persönliche Kompetenz des Zahnarztes! Trotz alledem gilt natürlich der Satz: „Die Wölfe folgen nur einem starken Wolf!“ In meiner langen Zeit als Führungskraft habe ich einige Male meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Tag lang demonstrativ gezeigt, dass ich auch fähig bin autoritär über glasklare Anweisungen zu führen. Das führte jedes Mal zu dem Wunsch des Teams wieder zum König Artus Weg zurückzukommen.

Geht es nicht gerade auch bei Zahnarztpraxen um die persönlichen Einstellungen der Mitarbeiterinnen zur Dienstleistung? Denn gerade die Dienstleistungsqualität und das Wohlfühlerlebnis der Patienten sind davon abhängig.

Bei aller fachlich notwendigen Voraussetzung braucht ein Praxisteam weder verbissene Streberinnen noch Besserwisser. Sondern Menschen, die mit Menschen umgehen können. Das sind die wichtigsten Fähigkeiten für Menschen in einem dienstleistungsorientierten Team.

Der Umgang der Mitarbeiterinnen untereinander innerhalb des Praxisteam spiegelt zumeist 1zu1 das Verhalten der Mitarbeiterinnen dem Patienten gegenüber!

Wenn Sie als niedergelassene Zahnärztin oder Zahnarzt klug sind achten sie noch mehr auf die persönliche Einstellung als auf die extrem herausragende fachliche Qualifikation. Fachliches kann man nachholen, aber die persönliche Einstellung ist über viele Jahre durch positive und negative Erlebnisse geprägt worden. Man weiß, ängstliche Eltern entwickeln ängstliche Kinder! Und in der Tierwelt ist es ähnlich. Ein geschundener Hund entwickelt Verhaltensprobleme, die

nur mühsam in den Griff zu bekommen sind! Diese über viele Jahre entstandene Prägung beeinflusst langfristig Denken und Handeln und bricht immer wieder hervor. Für das Funktionieren eines Teams, für das Teamwork sind das positive Denken, das Akzeptieren der Kolleginnen, offen sein für Neues und positive Toleranz ganz wichtige Grundlagen.

Darum: Ein erfolgreiches Team braucht die Einstellung der Bienen und nicht der Fliegen!

Biene und Fliege



(C) Tobias Beck



Die Bienen fliegen von farbrächtiger Blüte zur nächsten und erfüllen Ihre so wichtige Bestäubungsaufgabe. Die Fliegen sind sehr betriebsam, aber sie suchen den Abfall.

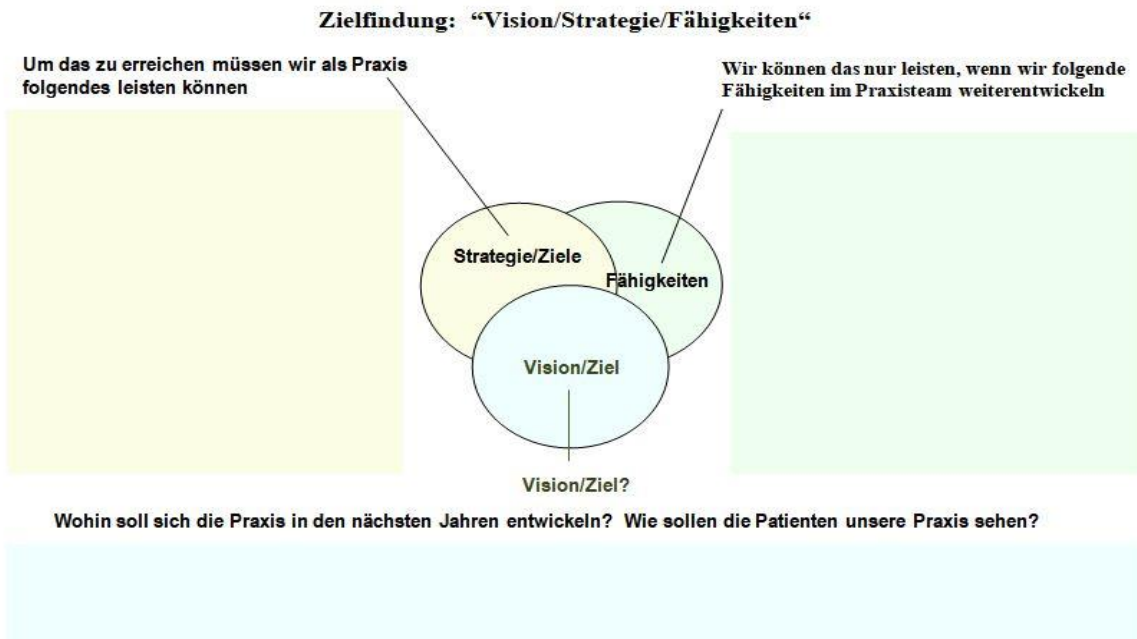
Zur Zeit begleite ich eine Praxis auf ihren Weg weiter zu wachsen. Ein großartiges Team aus 9 Personen. Als Coach habe ich mit den Mitarbeiterinnen Einzelgespräche geführt. Die meisten von ihnen waren noch gar nicht so lange in dieser Praxis. Auf meine Frage, was gefällt Ihnen besonders als Mitarbeiterin in dieser Praxis haben alle gesagt: Das Team! Die Kommunikation untereinander! Angstfrei sein zu können, weil Chef und Kolleginnen einem Sicherheit geben. Hier gibt es keine Machtdistanz zum Chef! Der Zahnarzt weiß wie seine Mitarbeiterinnen denken. Und er hat erreicht, dass es gemeinsame Vorstellungen vom Wirken in der Praxis gibt. Übrigens, jeden Mittwochnachmittag gibt es dort einen einstündigen Austausch im Meeting. Die Moderation wechselt. Der Führungsstil ist kooperativ, wie bei König Artus am runden Tisch. Aber auch situativ, damit durch Förderung jeder die Chance hat sich weiterzuentwickeln.

In dem Zusammenhang möchte ich Ihnen in einige Anregungen geben, die dazu führen zufriedene und leistungsstarke Mitarbeiterinnen zu entwickeln und zu binden!

Sie werden nicht täglich daran denken wollen, was Sie tun können um Ihre Mitarbeiterinnen zu motivieren. Ihre Mitarbeiterinnen müssen sich möglichst selbst motivieren können und dafür müssen Voraussetzungen geschaffen werden. **Dazu Anregung Nr. 1:**

1. Motivieren Sie das Praxisteam über gemeinsame und individuelle Ziele!

Grundlage dafür ist ein systematischer und kontinuierlicher Verbesserungsprozess und Fähigkeitsaufbau: Er beginnt damit, dass Sie als niedergelassene Zahnärztin oder Zahnarzt Ihre **Vision** formulieren: „Wohin soll sich die Praxis in den nächsten Jahren entwickeln und wie sollen die Patienten die Zahnarztpraxis zukünftig sehen?“ Um die Vision zu realisieren entwickeln Sie anschließend erforderliche **Strategien und Ziele**. Damit die Ziele erreicht werden können müssen entsprechende Fähigkeiten jedes einzelnen im Team weiterentwickelt werden.



Diese Vorgehensweise ermöglicht eine gezielte Personalentwicklung mit qualitativ hochwertigen Zielsetzungen, die von der jeweiligen Mitarbeiterin mitgetragen werden und für Eigenmotivation sorgen soll. Die Lenkung und das Coachen durch die Führungskraft erfolgt über vereinbarte motivierende Gespräche.

Hier Anregungen für den Ablauf eines Fördergespräches, dass Sie als Coach Ihres Teams mindestens einmal im Jahr mit jeder Mitarbeiterin führen sollten:

- ✓ Warmplaudern (Gesprächshemmung abbauen)
- ✓ Wertschätzung geben (eventuelle Erwartungsangst nehmen)
- ✓ Mitarbeiterin nach ihren Erwartungen, Stärken und Schwächen fragen
- ✓ Stärken bestätigen und ergänzen
- ✓ Genannte Schwachstellen aufgreifen
- ✓ Auf nicht genannte Schwachstellen mit Fragen hinlenken damit die Mitarbeiterin möglichst von selbst auf das kommt, worauf Sie sie bringen wollen.
(Einsicht der Mitarbeiterin erforderlich!)
- ✓ Ideen und Vorstellungen für einen weiteren Fähigkeitenaufbau erfragen und gemeinsam erarbeiten.
- ✓ Zielsetzungen und die besprochenen Maßnahmen gemeinsam konkret in einem Zeitplan festlegen („Vereinbarungen treffen“)
- ✓ Positive Erwartungen äußern und Wertschätzungen geben.

Verzichten Sie bei diesen Gesprächen auf die „**Ja aber**“ Technik! Nutzen Sie das „**und**“!

Ein simples Beispiel:

Anstatt zu sagen:

„Großartig wie Sie auf die Patienten zugehen und immer den richtigen Ton treffen, aber dass Sie vor Ihrem Feierabend das Behandlungszimmer für den nächsten Arbeitstag nicht aufräumen gefällt mir gar nicht!“

Sagen Sie besser:

„Großartig, wie sie auf die Patienten zugehen und immer den richtigen Ton treffen! Und wenn Sie jetzt noch vor Feierabend den Behandlungsraum für den nächsten Arbeitstag aufräumen, dann bin ich sehr zufrieden!“

2. Motivieren Sie über Ziele mit kurzfristigen Schwerpunktsetzungen

Beispiele:

- *Eine oralchirurgische Praxis hat sich zum Ziel gesetzt das Digitale 3-dimensionale Röntgen mit dem DVT zu steigern. Auch um eine hohe Diagnosequalität zu sichern. Die Mitarbeiterinnen entwickelten Formulierungen und haben gelernt die Patienten vom Nutzen zu überzeugen. Die Steigerungserfolge wurden laufend gemessen und bei jedem erfolgreichen Zwischenergebnis gefeiert.*
- *In einer anderen Zahnarztpraxis ging es um die Gewinnung neuer PZR-Patienten um eine weitere Mitarbeiterin als Prophylaxeassistentin stärker als bisher einsetzen zu können. Die Zahnärztin hat mit Ihrem Team vereinbart im neu beginnenden Quartal mindestens 18 neue PZR-Patienten zu gewinnen. Die Team-Mitarbeiterinnen selbst haben das Ziel unter sich noch herausfordernder gemacht. Sie haben sich vorgenommen 24 neue Patienten für die PZR-Behandlung zu gewinnen. Sie haben im Personalraum einen Abreißstreifen mit 24 Abschnitten aufgehängt! Jedes Mal wenn ein neuer Patient für die PZR-Behandlung gewonnen wurde haben sie für alle sichtbar einen Abschnitt mit Filzstift durchgestrichen. Nach jeder 8.Erfolgsmeldung haben Sie zum Feierabend auf den Erfolg mit einem Glas Sekt angestoßen.*

3. Daraus lassen sich folgende Regeln für den Umgang mit Zielen ableiten:

- *Ein Ziel muss konkret sein*
- *Ein Ziel muss selbst gesteckt sein*
- *Ein Ziel muss herausfordernd sein*
- *Ein Ziel muss formuliert und jederzeit transparent sein*
- *Der Weg zum Ziel muss motivierend ablaufen*
- *Erfolge werden gefeiert!*

Als Menschenspezialist das Team entwickeln und fördern

1. Zeigen Sie Ihrer Mitarbeiterin gegenüber eine positive Erwartungshaltung und geben Sie einen Vertrauensvorschuss!

Der Psychologe Robert Rosenthal hat den Sinn dieser Empfehlung in wissenschaftlichen Studien untermauert. Robert Rosenthal hat einmal zu Beginn eines neuen Schuljahres Schülerinnen und Schüler mehrerer Klassen testen lassen. Danach hat er ähnlich begabte Schüler in zwei Gruppen geteilt. Die eine Gruppe wurde namentlich den Lehrern als hochbegabte Schüler vorgestellt, die andere Gruppe als mittelmäßig begabte Schüler. Am Ende des Schuljahres hatten die vermeintlich Hochbegabten nach dem Ergebnis eines weiteren Schulleistungstestes einen deutlichen Vorsprung gegenüber den anderen Schülern! Man spricht in der Psychologie vom Rosenthal-Effekt. Er führt zumeist zur „selbsterfüllenden Prophezeiung“ oder anders ausgedrückt: „man wird wie man gesehen wird!“

2. Geben Sie großzügig Lob und Anerkennung!

*Das Verlangen nach Anerkennung ist zutiefst im menschlichen Wesen verwurzelt! Nutzen Sie das, um Ihren Mitarbeiterinnen Erfolgserlebnisse zu verschaffen und mental zu stärken! Ein gesteigerter Einsatzwille der Mitarbeiterinnen ist der Lohn! Wenn Mitarbeiterinnen zu Ihnen kommen und eine Sachentscheidung wollen, antworten Sie am besten nicht mit einer Anweisung. Antworten Sie besser mit der Formulierung : „**Was schlagen Sie vor?**“ Eine erfolgreiche Formulierung! In den meisten Fällen können Sie den Vorschlag Ihrer jeweiligen Mitarbeiterin loben und Anerkennung zollen.*

3. Verzichten Sie darauf Fehler Ihrer jeweiligen Mitarbeiterin sofort zu kritisieren.

Geben Sie Ihrer jeweiligen Mitarbeiterinnen immer zuerst die Möglichkeit den Fehler selbst zu erkennen und zu korrigieren! In den meisten Fällen erkennt die Mitarbeiterin den Fehler selbst oder wird von einer Kollegin darauf hingewiesen. Wenn es zum Kritikgespräch kommt, empfehle ich folgenden Gesprächsablauf:

- *Keine Staatsaktion – Gespräche kurzfristig vereinbaren*
- *Offen und ohne Vorurteile in das Gespräch gehen*
- *Wertschätzung geben (Angst nehmen)*
- *Durch Fragen die Mitarbeiterin so lenken, das sie möglichst von selbst auf das kommt, worauf sie sie bringen wollen! Auf „Gesichtswahrung“ achten!*

- *Vorschlag der Mitarbeiterin einholen, wie Sie den Fehler korrigieren und zukünftig vermeiden will. Ergänzende Vorschläge machen!*
- *Positive Erwartungen äußern und Wertschätzung geben*

In der Folge: Positive Entwicklungen registrieren und anerkennen

4. Als Chefin oder Chef wie ein Leuchtturm Orientierung geben!

Einem untergeordneten Affen aus einer Affenherde hat man in einem soziologischen Experiment beigebracht durch umlegen eines Hebels Bananen aus einem Automaten zu ziehen. Die Affenherde schaute zu. Keiner machte es nach. Im zweiten Versuch hat man dem Leitaffen (Chef) beigebracht Bananen aus dem Automaten zu ziehen. Alle Affen schauten zu. Und nach und nach lernte jeder der Affen den Bananensautomaten zu nutzen. Man ist dem Leitaffen gefolgt.

Ein ähnliches Sozialverhalten erleben wir in einem Team. Neulich habe ich an einem Meeting bei einem Implantathersteller teilgenommen. Am Ende des Meetings stand der Chef auf, nahm ohne Worte einige Kaffeetassen und trug sie in die Küche. Ohne dass Anweisungen erforderlich waren, nahmen die Mitarbeiter ebenfalls Geschirr mit nach draußen und räumten den Tisch ab. Der Chef gab als Vorbild die Orientierung! Eines ist klar! Die Mitarbeiterinnen engagieren sich primär für die Chefin oder für den Chef und erst in zweiter Linie für die Zahnarztpraxis. Vorausgesetzt sie oder er fasziniert einigermaßen als Mensch und Vorbild.

5. Sorgen Sie als Chefin oder Chef für ein angstfreies Klima

Wer Angst vor der Zusammenarbeit mit Chefin, Chef oder Kolleginnen hat wird niemals ein produktives Teammitglied sein können und ist oft in der Gefahr sich von Kolleginnen gemobbt zu fühlen. Wer Angst hat kann nicht produktiv sein, weil er seine Arbeit vorab aus Angst Fehler zu machen immer wieder überprüft.

Als Führungskraft hatte ich so eine Situation. Einer meiner Teamleiter wollte unbedingt auf einen seiner Mitarbeiter verzichten, weil dieser seine Aufgaben nie rechtzeitig abschließen konnte. Ich hatte vor zu versuchen ihn in eine andere Stelle im Unternehmen zu vermitteln. Hab ihn mir für diese Übergangszeit direkt unterstellt. Ich merkte schnell, dass er sehr verunsichert war und immer wieder Entscheidungen von mir genehmigt haben wollte. Wenn er kam habe ich ihm immer wieder gesagt: "Das können Sie entscheiden! Was planen Sie? Was haben Sie vor?" Seine geplanten Entscheidungen waren hervorragend. Er bekam von mir jedes Mal sehr viel Anerkennung für seine Überlegungen und Entscheidungen. Ich

hab nichts anderes getan als ihm Zuversicht zu geben. Er wurde eines meiner besten Mitarbeiter.

*Das erinnert mich an die Fabel mit den zwei jungen Wölfen, die sich bis aufs Blut bekämpft haben. Der eine junge Wolf heißt „**Angst**“ und der andere junge Wolf heißt „**Zuversicht**“. Mein Vater hat mir damals diese Fabel so spannend erzählt, dass ich ihn gefragt habe: „Wer wird diesen Kampf der jungen Wölfe gewinnen?“ Seine Antwort war eindeutig: „Es wird der gewinnen, der mehr gefüttert wird!“ Darum füttern Sie immer wieder die Zuversicht Ihrer Mitarbeiterinnen!*

6. Man erntet immer das, was man sät

Diese Weisheit sollte jede Führungskraft beachten! Wie in der Landwirtschaft erntet man immer nur das, was man sät! Wenn man Unkraut sät wird man keine saftigen Erdbeeren ernten können! Wer Misstrauen sät wird kein Vertrauen ernten! Wer Misserfolg denkt wird keinen Erfolg ernten. Darum kommt es darauf an als Zahnärztin oder Zahnarzt ein Menschenversther und ein geschickter Menschenbehandler zu sein! Nicht nur Patienten sondern auch Ihre Mitarbeiterinnen müssen sich in Ihrer Praxis wohlfühlen! Als Chefin oder Chef sind Sie Teamentwickler und Atmosphäre-Spezialist! Sie sind der Leuchtturm der Orientierung bringt und Zuversicht vermittelt! Säen Sie das Richtige für eine gute und ergiebige Ernte!

Ihr



Gert-T. Martenson


PULSIV
Martenson GmbH

Hösinghausen 13
58540 Meinerzhagen
Tel. 02358 90880
Fax 032223946630
E-Mail: gert@martenson.de
www.pulsiv-training.de