

## Mehr Haltung als Technik

Systemische Gesprächsführung in der Praxis.

■ Eine Zahnarztpraxis zu leiten, geht stets mit einer großen Verantwortung einher. Nicht nur medizinisch-fachlich gegenüber den Patienten, sondern auch menschlich führend bei den Mitarbeitenden. Es gibt unzählige Ansätze, um in einem Team wirksam zu kommunizieren. In der systemischen Gesprächsführung (wie z. B. bei Mitarbeitergesprächen oder Patientenberatungen) geht es vor allem

zugeteilten Rollen, soziale Begebenheiten, der Ausbildungsgrad und vieles mehr. Würden diese Aspekte als Mobile dargestellt, kreisten sie fortwährend umeinander.

Nach dem systemischen Gedanken kann all das nur gemeinsam, gleichzeitig und ganzheitlich betrachtet werden. Würde man einen Punkt innerhalb des Mobiles verschieben, würde gleichzeitig das gesamte Ge-

zu erhalten oder eine Situation zu lösen, sondern die Befindlichkeiten des Befragten und die komplexen Zusammenhänge dahinter zu erfahren. Die zirkulären Fragen betreffen das komplette soziale Umfeld der befragten Person: „Was würde Ihr Kollege dazu sagen?“, „Wie wäre die Reaktion Ihres Patienten?“, „Wie würde der Zahnarzt das finden?“, „Was würde(n) Ihre Familie/Ihre Freunde davon halten?“

über Nacht alles komplett verändert, keine finanziellen Einschränkungen mehr bestehen und man sich am nächsten Tag alles wünschen könnte, was man denn wollte. Die Antwort fällt häufig sehr „klein“ aus und stößt bei Zahnärzten nicht selten auf Verwunderung. Oft sind es gar nicht die großen Dinge, die Mitarbeitende brauchen, um ihre Arbeit in der Praxis wesentlich effektiver oder kreativer gestalten zu können, sondern eher unscheinbare Mittel und Werkzeuge.

Spannend auch die paradoxe Frage, mit der absichtlich provoziert wird, um das Dilemma der befragten Person zu verdeutlichen: „Wollen Sie sich weiterhin von Ihrer Kollegin/Ihrem Patienten so ärgern lassen?“ Weil niemand mit so etwas rechnet, erreicht man einen Schockmoment bei der betroffenen Person. Und eben weil es paradox ist, führt es dazu, dass derjenige darüber nachdenkt und in der Regel recht schnell beteuert, nicht länger in dieser unzufriedenen Situation verharren zu wollen. Daran lässt sich gut anknüpfen, um die Lösungsfindung gemeinsam mit dem Gegenüber weiterhin systemisch begleiten zu können.

All diese Fragetechniken haben eines gemeinsam: Sie richten sich einzig und allein auf die möglichen Ressourcen des Befragten. Es geht niemals darum, dass der Fragende Lösungsansätze vorschlägt, aus denen der Befragte auswählen kann. Eine systemische Gesprächsführung zielt immer darauf ab, eine Person zu ihren eigenen möglichen Lösungen zu führen. Oftmals liegt die Lösung schon zum Greifen nah, es fehlt lediglich die mentale Verbindung dazu. Diese wird mit der systemischen Gesprächsführung hergestellt.

### Ein Lösungsassistent von außen

Ein Boot lässt sich nicht von den Menschen anschieben, die in ihm sitzen! Wenn also jemand im eigenen System „gefangen“ ist, kann er keine Perspektive von außen einnehmen. Übrigens: Es muss nicht zwangsläufig ein Dilemma vorliegen, um systemi-

sche Gespräche zu führen. Auch in normalen Alltagsgesprächen erreicht man eine sehr tiefgreifende Nuance, wenn systemische Aspekte hinzukommen. Das Gegenüber fühlt sich viel mehr angenommen und ist daher umso mehr bereit, an einer eigenen Lösung zu arbeiten.

Längst hat die systemische Gesprächsführung den Hafen von Coaching, Mediation oder therapeutischen Interventionen verlassen und im Rahmen abflacher Hierarchien und einer menschenbewussten Führung auch in der Zahnarztpraxis Einzug gehalten. Immer mehr ist die Rede von systemischer Lösungsorientierung. Der systemische Ansatz bringt ein neues Gefühl in die Führungsaufgabe. Es ist eine zugewandte Führungslinie erkennbar, die für die Mitarbeitenden die Möglichkeit schafft, ein ganzheitliches und nach allen Seiten abgeklärtes Vertrauensverhältnis aufzubauen. Sich dieser Aufgabe und der damit verbundenen Verantwortung zu widmen und bewusst zu werden, ist die Herausforderung der Zahnärzte unserer Zeit. Vertrauen und Zuversicht sind Werte, die ein Praxisteam durch besondere Zeiten tragen – so wie wir sie immer wieder einmal erleben! ◀



darum, die Wirklichkeit eines Menschen so zu akzeptieren, wie sie ist – und zwar nach der Beschreibung der betreffenden Person selbst.

Der Begriff Wirklichkeitskonstruktion hat sich etabliert, um zu verstehen, dass die Wirklichkeit der einen Person nicht mit der Wirklichkeit der anderen gleichzusetzen ist, auch wenn beide sich in einem Raum befinden und gerade dasselbe erleben. Zu sehr ist das abhängig von dem, was jeder Mensch mitbringt, seiner Geschichte sowie dem Umfeld, Emotionen, vielleicht erfahrenen Enttäuschungen und vieles mehr. Auch bei der Kommunikation im Praxisteam sind viele Aspekte zu beachten: die individuellen Persönlichkeiten, die

bilde aus dem Gleichgewicht geraten. Das Systemische kümmert sich um jedes einzelne Teil, sodass es wieder in einem Verhältnis zu den anderen Teilen steht. In der systemischen Gesprächsführung geht es demzufolge nicht nur um den Dialog zwischen zwei Menschen, sondern um die Berücksichtigung des gesamten anhängenden Systems mit allen Aspekten, die zu der aktuellen Situation geführt haben.

### Fragen als Schlüssel für ein transparentes Miteinander

Eine bewährte Technik in der systemischen Gesprächsführung sind systemische Fragestellungen. Dabei ist nicht das Ziel, schnell Antworten

Bei Skalierungsfragen kann der Befragte auf einer Skala von 0 bis 10 seine Befindlichkeiten ausdrücken, wie sehr er bei einer Sache zustimmt oder diese ablehnt. Auf diese Weise lässt sich schnell ein Meinungsbild entwickeln. Eine weitere Möglichkeit ist die ressourcenorientierte Frage. Sie richtet sich darauf, was bisher zu der angestrebten Lösung geführt hat: „Was hat Ihnen früher geholfen, als Sie in einer ähnlichen Situation waren?“, „Mit welchen Mitteln konnten Sie damals die Behandlung gut abschließen und wer hat Sie dabei unterstützt?“

Bei der sogenannten Wunderfrage wird ein Szenario beschrieben, was denn wohl passieren würde, wenn sich

### Kontakt



Petra Motte



movasis  
Im Wolfshagen 25  
42929 Wermelskirchen  
Tel.: +49 171 5456908  
petramotte@movasis.com  
www.movasis.com

## Hohe Energiekosten

Kommt die Finanzhilfe für Ärzte?

■ Von den staatlichen Mitteln zur Entlastung der Unternehmen bei steigenden Energiekosten profitieren nach Angaben der Bundesregierung auch ambulante Leistungserbringer im Gesundheitswesen. Der Gesetzgeber habe auch dafür Sorge getragen, dass für Arztpraxen relevante Betriebskosten bei den Beschlüssen des Bewertungsausschusses zu berücksichtigen sind, heißt es in der Antwort (20/5588) der Bundesregierung auf eine Kleine Anfrage (20/5341) der CDU/CSU-Fraktion. Damit werde auch die wirtschaftliche Gesamtsituation der Arztpraxen in den Blick genommen. Im September 2022 habe der Erweiterte Bewertungsausschuss eine Anhebung des Orientierungswertes

für das Jahr 2023 um 2,0 Prozent festgelegt. Die Anhebung falle im Vergleich zu den Vorjahren deutlich höher aus und entspreche rund 780 Millionen Euro. Zusammen mit weiteren Vergütungselementen führe dies 2023 voraussichtlich zu einem Honoraranstieg in der vertragsärztlichen Vergütung in Höhe von mehr als einer Milliarde Euro.

Die Bundesregierung werde die Entwicklungen in der Energiekrise fortlaufend beobachten und weiteren möglichen Handlungsbedarf zum Schutz der Leistungserbringer aus dem ambulanten Bereich prüfen, heißt es in der Antwort weiter. ◀

Quelle: Der Bundesrat

