

# Connecting Teams – Gemeinsam in der Praxis mehr erreichen

Eine Parodontologie-Praxis ist wie jedes andere Unternehmen genauso darauf angewiesen, dass Hand in Hand gearbeitet wird, möglichst alle an einem Strang ziehen. Nur so kann der Patient wirkungsvoll behandelt und langfristig umfassend betreut werden.

Schenkt man einer aktuellen Studie der Goethe-Universität Frankfurt am Main Glauben, nimmt die Entsolidarisierung der Beschäftigten zu. Die Belegschaft ist in vielen Unternehmen – und da dürften Zahnarztpraxen keine Ausnahme sein – in Gruppen gespalten, die sich wechselseitig das Leben schwermachen. Zusammenhalt und souveränes Miteinander ist gerade auch in Zeiten der Angst um den Arbeitsplatz zur Ausnahme geworden.

„Ein kluger Mensch macht nicht alle Fehler selbst. Er gibt auch anderen eine Chance.“ Der trockene Humor Winston Churchills ist bekannt. Die Aussage des britischen Politikers wird beim Thema Zusammenarbeit auf abstruse Weise Wirklichkeit: Die Studie „Psychoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen 2008“ basiert auf Intensivbefragungen, Gruppendiskussionen und einer Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Supervision, die mit der Uni Frankfurt zusammenarbeitete. Der professionelle Blick hinter die Kulissen bei 1.000 Befragten offenbart Erschreckendes: Kollegialität und Solidarität schwinden, junge Beschäftigte werden von den älteren nur unzureichend eingearbeitet, vor allem aus Angst vor Verlust des eigenen Status. Die jungen Mitarbeiter „rächen“ sich: Sie versuchen, sich zu profilieren, indem sie Traditionsbestände entwerfen. Dabei ist es eine Binsenweisheit, dass der Zusammenhalt eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens oder einer Praxis ist. Denn wenn das Teamgefühl in der Parodontologie-Praxis schwindet, sinkt auch die Motivation jedes einzelnen Mitarbeiters.

## Jeder gegen Jeden

Durch veränderte Arbeitsbedingungen und steigende Verantwortlichkeiten wird in der Parodontologie-Praxis die Leistung des Einzelnen immer wichtiger. Mitarbeiter mit der Angst,

benachteiligt zu werden, neigen dazu, Kollegen zu kontrollieren. Aufgrund von Mutmaßungen, dass andere sich Vorteile verschaffen wollen oder sie bereits heimlich haben, geht Vertrauen oft in Misstrauen über, die Leistung sinkt. Die Abwärtsspirale dreht sich mit der beschleunigten Dynamisierung der Anforderungen und der Ausdünnung von Strukturen und Werten, die eigentlich Orientierung geben sollten. Aus Teams werden Einzelkämpfer. Diese haben bei einem zerfallenden Team drei Möglichkeiten zu reagieren:

- **Flucht:** Der Mitarbeiter flüchtet sich in seine eigene Welt, er geht Auseinandersetzungen mit dem Chef und Kollegen aus dem Weg und macht unauffällig „Dienst nach Vorschrift“. Der Rückzug ins eigene Schneckenhaus trägt Züge einer Kapitulation.
- **Starre:** Der Mitarbeiter fühlt sich überfordert, weil ihn der Wandel überfrachtet. Er verfällt in Angststarre. Er kann nicht mehr auf andere zugehen, die Angst lähmt seine Leistungsfähigkeit. Die Lähmung kann in Verzweiflung übergehen.
- **Angriff:** Der Mitarbeiter nimmt den Zerfall der Gruppe und die steigenden Leistungsanforderungen persönlich. Er fühlt sich übervorteilt und reagiert aggressiv auf die anderen Kollegen. Die zunächst offenen Attacken können sich, wenn sie nichts bewirken, in Mobbing verwandeln.

Die drei Typen unterscheiden sich zwar in der Reaktion, haben aber eines gemeinsam: Sie erhoffen sich mehr „Rück-Halt“ vom Chef. Erkennt dieser die Fehlentwicklung, kann er dagegen steuern. Und sollte das auch tun. Es lohnt sich für den Inhaber einer Parodontologie-Praxis in jedem Fall, den Teamgedanken einmal aktiv durchzuspielen: „Wie verhalte ich mich? Wie verhalten sich die anderen?“ Der Chef einer Praxis kann z.B. keine gute Zusammenarbeit im Team verlangen, wenn er selbst nicht als Vorbild wirkt. Es ist hilfreich, sich öfter einmal zu fragen: „Bin ich ein Teamplayer oder ein Einzelkämpfer? Was zahlt sich langfristig aus?“

## Souveränität im Umgang mit Mitarbeitern

Damit sich Mitarbeiter in der Parodontologie-Praxis wohl-

fühlen und eine entsprechende Leistung erbringen können, ist eine Anerkennungskultur notwendig. Souveräne Chefs finden mit ihren Mitarbeitern deren Stärken heraus und schenken ihnen Vertrauen, was zu Selbstvertrauen führt. Wenn Mitarbeitern Fehler unterlaufen, kritisieren und verurteilen Vorgesetzte oft, Schuldige werden gesucht. Wenn Mitarbeiter dagegen hervorragende Arbeit leisten, werden sie viel zu selten gelobt.

Souveränität bedeutet nicht, Perfektionismus auszustrahlen, Monopolstellung zu beziehen, Dominanz zu verkörpern oder Macht auszuüben. Souveränität heißt, Mitarbeitern Wertschätzung entgegenzubringen. Das fördert ein angenehmes Betriebsklima und die Belegschaft identifiziert sich mit ihrer Praxis. In einer souverän geführten Parodontologie-Praxis zu arbeiten, ist reizvoller und begehrt für Mitarbeiter, und werden neue Kräfte gesucht, ist die Resonanz deutlich höher. Drei Stufen führen zur Identifikation des Mitarbeiters mit der Praxis:

- Die Rahmenbedingungen müssen stimmen. Dazu gehören eine angemessene Bezahlung, gute Arbeitsbedingungen, eine förderliche Praxiskultur, ein gesicherter Arbeitsplatz sowie flexible Arbeitszeiten und Patientenzufriedenheit. Kleinere Praxen haben den Vorteil, individueller sein zu können, größere können meist mehr bezahlen. Diese Rahmenbedingungen schaffen körperliches Wohlbefinden, was eine Voraussetzung für gesunde Motivation ist. Der Mitarbeiter soll zufrieden sein.
- Die Gestaltungsmöglichkeiten müssen gegeben sein. Dazu gehören klare Ziele, Aufgaben und gute Informationen, souveräne Führung, Mitgestaltungsmöglichkeiten, Anerkennung für geleistete Arbeit, qualifizierte Ausbildung, Fortbildungsangebote, passendes Betriebsklima und hervorragende Patientenresonanz. Sind diese Gestaltungsmöglichkeiten gegeben, fühlt sich der Mitarbeiter geistig und sozial wohl. Das schafft Motivation.
- Der Mitarbeiter identifiziert sich mit der Praxis. Dazu gehören eine sinnvolle Arbeit, persönliche Freiheit und Verantwortung, Entfaltung der eigenen Talente, Lebens-Balance, Vertrauenskultur und die Patienten werden zu Freunden. Auf dieser Stufe entsteht das seelische Wohlbefinden, der Mitarbeiter ist durch seine Identifikation mit seiner Praxis überdurchschnittlich motiviert. Dieser Zustand kann nicht eingefordert, er muss entwickelt werden.

Ein souveränes Miteinander beinhaltet, dass auf Chefs und Mitarbeiter Verlass ist: Versprechen, die nicht gehalten werden, zerstören die Glaubwürdigkeit. Mitarbeiter, die sich ihrer Verantwortung stellen, können Antworten geben. Sie gegenseitig abstimme Mitarbeiter erfahren, was von ihnen erwartet wird und was sie vom Gegenüber erwarten können. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist das Zusammenschweißen der Belegschaft wichtiger denn je.

Die Angst der Beschäftigten vor Arbeitsplatzverlust wächst von Tag zu Tag, was sie zusätzlich daran hindert, in schlechten Zeiten zusammenzurücken. Die Gründe dafür sind vielfältig: Da steht die Angst vor Offenheit, zu viel von sich (und seinem Fachwissen) preisgeben zu müssen, neben dem Neid, dass der andere besser sein könnte. Zusammenarbeit wird nicht länger als Chance gesehen, sondern als Risiko (Kooperationen schaden, wir machen den anderen schlau). Manchmal ist das mangelnde Vertrauen auch durch schlechte Erfahrungen geprägt. Sehr wichtig ist, den Mitarbeitern Sicherheit zu geben, ihnen die Botschaft zu vermitteln, dass sie ge-

meinsam am besten durch die Krise kommen. Gerade jetzt sollten die Inhaber von Parodontologen-Praxen mit ihren Mitarbeitern sprechen – anstatt wie von vielen Beschäftigten beklagt – sich selbst, ebenfalls verunsichert, zurückzuziehen. Zudem könnte der Mut zu kooperativer Führung ausgeprägter sein. Was in der Familie oder bei einem Fußballteam funktioniert, kann auch auf Unternehmen übertragen werden.

## Connecting Teams

Die Entwicklung, dass Bereiche in der Parodontologie-Praxis immer mehr gegeneinander arbeiten, kann auch umgedreht werden: Souveräne Parodontologen können gemeinsam mit ihren Mitarbeitern eine Struktur schaffen, bei dem die Arbeit bereichsübergreifend funktioniert. Wenn Terminvereinbarung, Behandlungsabstimmung und die Administration sich selbst als wertvoll und unverzichtbar sehen, gehen sie anders miteinander um.

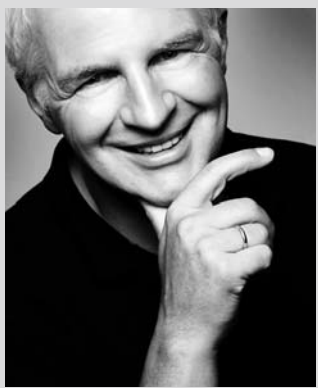
„Connecting Teams“ bedeutet in diesem Zusammenhang, diesen Prozess aktiv zu unterstützen, mehr Abstimmung einzufordern, die

Bereiche übergreifend miteinander zu verzahnen. Ziel ist, dass auch Abteilungen mit zum Teil „naturgegebenen“ gegensätzlichen Zielen nicht gegeneinander, sondern miteinander arbeiten. Souveräne Parodontologen-Praxen stärken gerade in schwierigen Zeiten ihre Ko's: Kommunikation, Koordination und Kooperation. Sie erkennen, welche Mitarbeiter für welche Aufgaben besonders geeignet sind und fördern deren Stärken. Sie arbeiten nicht nur eine Team-Vision, sondern leben auch danach. Ihre Mitarbeiter sind als Team begehrt für andere, für den Markt und für ihre Partner. Sie verwandeln das derzeitige Tal, das Leiden schafft, in ein Tal der Leidenschaft. Sie halten gemeinsam durch und bleiben im Spiel. Ein kluger Chef spielt seinen Mitarbeitern in der Krise nicht nur den Ball zu, er spielt mit ihnen im Team. **AN**

## PN Adresse

Theo Bergauer  
b.wirkt!  
Leuthnerstr. 5  
95652 Waldsassen  
Tel.: 0 96 32/9 11 81  
E-Mail: post@b-wirkt.de  
www.b-wirkt.de

## PN Kurzvita



Theo Bergauer ist seit 20 Jahren als Trainer und Coach für persönliche Entwicklung und unternehmerische Prozesse aktiv. Namhafte deutsche und international tätige Unternehmen sowie Kommunen setzen auf seine persönliche Dynamik, sein breitgefächertes Erfahrungspotenzial und die Schlußkraft des Bau- und Wirtschaftsingenieurs. Dabei geht es ihm nicht um kurzfristige Wissensvermittlung oder einen schnellen Motivations-schub, sondern vielmehr um die Begleitung von Prozessen, die zu Souveränität und damit zur persönlichen Zufriedenheit und zum unternehmerischen Erfolg führen. Zum Weiterlesen: „Karrierefaktor Souveränität: Wertvoll entscheiden in Beruf und Alltag!“ (Books4Success 2009, ISBN 978-3-93 8350-99-7)

ANZEIGE

# NACHRICHTEN

STATT NUR ZEITUNG LESEN!

Fax an 03 41/4 84 74-2 90

www.pn-aktuell.de

Bestellung auch online möglich unter: [www.oemus.com/abo](http://www.oemus.com/abo)

**PN** Die Zeitung für Parodontologie, Implantologie und Prävention

Ja, ich abonniere die PN Parodontologie Nachrichten für 1 Jahr zum Vorteilspreis von € 40,- (inkl. gesetzl. MwSt. und Versand). Das Abonnement verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn es nicht sechs Wochen vor Ablauf des Bezugszeitraums schriftlich gekündigt wird (Poststempel genügt).

Datum:   
Unterschrift:

Widerrufsbelehrung: Den Auftrag kann ich ohne Begründung innerhalb von 14 Tagen ab Bestellung bei der OEMUS MEDIA AG, Holbeinstraße 29, 04229 Leipzig schriftlich widerrufen. Rechtzeitige Absendung genügt.

Datum:   
Unterschrift:

Name:

Vorname:

Straße:

PLZ/Ort:

Telefon:

Fax:

E-Mail:

OEMUS MEDIA AG  
Holbeinstraße 29, 04229 Leipzig  
Tel.: 03 41/4 84 74-0, Fax: 03 41/4 84 74-2 90  
E-Mail: [grasse@oemus-media.de](mailto:grasse@oemus-media.de)

PN 6/10