

# Wie Zahnärzte ganzheitlich entscheiden können

| Cay von Fournier

Zahnärzte stehen zunehmend vor der Herausforderung, Entscheidungen unter sehr komplexen Rahmenbedingungen treffen zu müssen. Ob es darum geht, einen neuen Mitarbeiter einzustellen, das Dentallabor zu wechseln, einen neuen Lieferanten ins Programm aufzunehmen oder die Praxisräume neu auszustatten bzw. zu wechseln ... Die Reaktionen darauf sind sehr unterschiedlich: Die einen verlassen sich nur noch auf ihr Bauchgefühl, die anderen allein auf ihren Verstand, eine dritte Gruppe reagiert mit Unentschlossenheit – entscheidet also gar nichts mehr. Keiner der drei Lösungswege führt zum Ziel. Denn klug wird eine Entscheidung erst durch das Zusammenspiel unserer rationalen und emotionalen Kompetenzen.

**D**och warum müssen wir heute eigentlich mehr Entscheidungen treffen als die Generationen vor uns? Ganz einfach, weil wir mehr Auswahl haben. Zahnärzte arbeiten nicht mehr nur mit Dentallaboren aus der Region zusammen, sondern vergeben Aufträge im-

## Entscheiden nach dem Bernoulli-Prinzip

Im 18. Jahrhundert glaubte man noch, weise Entscheidungen mit rationalen Formeln abbilden zu können. Der Schweizer Mathematiker und Physiker Daniel Bernoulli, Spross einer berühmten Gelehrtenfamilie, entwarf zahlrei-

$N(Z)$  = *der subjektive Nutzen (= erwarteter Ertrag), den wir mit diesem Ziel verbinden*

Bernoulli geht es um eine Maximierung des Nutzens für den Entscheider auf Grundlage rationaler Denkprozesse. Das Problem dabei ist, dass wir es dennoch mit subjektiven Einschätzungen von Wahrscheinlichkeiten zu tun haben und auch den Nutzen des erwarteten Ertrags oft nur subjektiv einschätzen können.

**„Es ist nicht zu glauben, wie schlau und erfinderisch die Menschen sind, um Entscheidungen aus dem Weg zu gehen.“**

Sören Kierkegaard

mer öfter global. Sie wickeln Behandlungen nicht mehr nur selbst ab, sondern arbeiten mit anderen Experten zusammen. Zu den fachlichen Entscheidungen, die Zahnärzte gemeinsam mit ihren Patienten meist souverän treffen, kommen zahlreiche andere Entscheidungen: Telefondienstleister, Computerprovider, Handyverträge u.a. Manch einen treibt die Überfülle an Wahlmöglichkeiten in einen höchst angespannten Stillstand, einen Zustand, der als „Multioptionsparalyse“ bezeichnet wird.

che Formeln zur Entscheidungstheorie, die aber so kompliziert sind, dass wir uns hier mit einer einfachen Fassung (ich bitte die passionierten Mathematiker unter Ihnen um Nachsicht) begnügen wollen:

$$wE = P(Z) \times N(Z)$$

$wE$  = *die weise oder auch gute Entscheidung*

$P(Z)$  = *Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung*

## Wo sind die Wegweiser?

Schon Charles de Gaulle war davon überzeugt, dass es besser sei, „unvollkommene Entscheidungen durchzuführen, als beständig nach vollkommenen Entscheidungen zu suchen, die es niemals geben wird“. Wir glauben, Entscheidungen möglichst „rational“ und „logisch“ treffen zu müssen. Dabei macht uns gerade dann, wenn wir das versuchen, unsere emotionale Komponente gern einen Strich durch die Rechnung, wie folgende Beispiele beweisen:

**Versenkte Kosten:** Stellen Sie sich vor, Sie haben eine innovative Behandlung entwickelt. Nun stellt sich in Ihrer Praxis aber nicht der erwartete Erfolg ein. Was tun Sie, stoppen Sie die neue Idee?

NEU



# CENTRIX Access<sup>®</sup> Edge

## VERBESSERTE KAOLIN-RETRAKTION Mit einem noch besseren Preis!



Weniger Arbeit. Spart Zeit und Geld.

Access Edge ist eine einfach anzuwendende, kaolinbasierte Retraktionspaste, die das Gewebe verdrängt und retrahiert, ohne die Gingiva zu traumatisieren. Die doppelte Wirkung des Aluminiumchlorids, adstringierend und hämostatisch, plus die absorbierende Eigenschaft der Tonerde schaffen einen sauberen, trockenen Sulkus.

Access Edge kann mit Hilfe jeder C-R<sup>®</sup> Spritze von Centrix um den Zahn appliziert oder subgingival injiziert werden.

Das Resultat? Kosmetische Restaurationen, die gut aussehen und perfekt sitzen.

Centrix: wir machen Zahnheilkunde einfacher.



- Außergewöhnliche Kaolinbasierte Gingiva-Retraktion in einer portionsdosierten, vorgefüllten Karpule
- Duale adstringierende und hämostatische Wirkung des Aluminiumchlorid und die Tonerde kontrollieren die Blutungen und den Sekretfluss
- Wirkt in Minuten. Einfach ausspülen, lufttrocknen – und ein sauberer, offener Sulkus ist das Ergebnis
- Eine schonende, trotzdem effektive Weichgewebe-Behandlung ermöglicht klar abgegrenzte Ränder für besser sitzende Restaurationen



**Centrix, Inc.**  
**Andreas Lehmann**  
Schlehdornweg 11a 50858 Köln  
Telefon: 0800centrix (0800 2368749)  
Telefax: 0221 530978-22  
koeln@centrixdental.com



Bestellen ist einfach. Rufen Sie uns an (freecall 08 00 / 2 36 87 49) oder besuchen Sie uns im Internet unter [www.centrixdental.de](http://www.centrixdental.de) für weitere Informationen.

**centrix**<sup>®</sup>

*Macht Zahnheilkunde einfacher.<sup>SM</sup>*

Oder treiben Sie das Projekt weiter voran, weil Sie schon so viel Zeit und Geld investiert haben? Viele Zahnärzte tun genau dies. Sie orientieren sich bei ihren Entscheidungen an der Vergangenheit, obwohl Entscheidungen immer die Zukunft betreffen. Letztendlich lassen sie sich durch ihre Angst vor Verlusten führen oder durch ihren Ärger über die versenkten Kosten. Ist das rational? Wohl kaum.

**Endloses Maximieren:** Viele Menschen unternehmen große Anstrengungen, um die bestmögliche Wahl zu treffen. Sie analysieren Tonnen von Tests, listen Plus- und Minuspunkte auf, halten sich möglichst lange alle Türen offen – und werden doch nicht glücklich. Laut Barry Schwartz, Professor für Psychologie am Swarthmore College

in Pennsylvania, sind nicht die „Maximizer“ schlussendlich zufrieden mit ihren Entscheidungen, sondern eher die „Satisficer“. Diese hören einfach mit der Suche auf, wenn sie gefühlsmäßig das Richtige gefunden haben und machen sich weiter keine Gedanken. Das mag zwar nicht besonders rational sein, dafür aber pragmatisch.

#### Kluge statt richtige Entscheidungen

Richtige Entscheidungen lassen sich heute gar nicht mehr treffen, ist Maja Storch überzeugt. In komplexen, dynamischen Szenarien seien immerhin kluge Entscheidungen möglich, so die promovierte Diplompsychologin und Psychoanalytikerin. Diese entstehen dann, wenn wir nicht nur auf unseren

Verstand zurückgreifen (der langsam und gründlich arbeitet), sondern auch auf unser emotionales Gedächtnis: das Bauchgefühl, das seine Bewertung in Millisekunden abgibt, und zwar mit inneren Bildern, Körperempfindungen (Schmetterlinge im Bauch, Klotz am Bein) oder als „innere Stimme“. Auch der niederländische Wissenschaftler Ap Dijksterhuis empfiehlt, auf die unbewusste Informationsverarbeitung zu vertrauen. Der Verstand sei häufig überfordert, sehr viele und widersprüchliche Informationen zu verarbeiten. Wer aber ohne Aufmerksamkeit über eine Entscheidung nachdenke und Entscheidungen auch einmal spontan treffe, sei mit dieser Entscheidung später oft zufriedener als jene, die sehr viele Überlegungen anstellen. Voraussetzung für eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem eigenen Unbewussten ist, dass wir diesem Raum und Zeit geben. Aber Achtung: Das viel gepriesene Bauchgefühl kann auch in die Irre führen, z.B. durch frühere Erfahrungen, denn oft lassen sich die im emotionalen Gedächtnis gespeicherten Muster nicht auf unsere aktuelle Situation übertragen. Wer als Kind zum Beispiel häufig von seiner jüngeren Schwester übertrumpft wurde, sollte sich klarmachen, dass die jüngere Assistentin eben nicht Teil der früheren Familie ist und keine Bedrohung darstellt.

#### Praktischer Tipp: Richtig entscheiden

Wenn wir kluge, vielleicht sogar weise Entscheidungen treffen wollen, tun wir gut daran, unsere Rationalität und unsere Emotionalität zu pflegen und zu nutzen. Die Autorin Suzy Welch hat ein sehr einfaches Modell entwickelt, mit dem wir unsere Entscheidungen im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit überprüfen können. Dazu brauchen wir lediglich drei Fragen. Welche Auswirkung hat meine Entscheidung in ... zehn Minuten? ... zehn Monaten? ... zehn Jahren?

Stellen wir unsere Entscheidung auf diesen Prüfstand, so zeigt sich zum Beispiel, dass die Vergabe eines langfristigen Laborauftrags an einen guten Freund bei mir und ihm in den nächsten zehn Minuten eine Art Partystim-

ANZEIGE

individuelles Zirkonabutment



Fertigpreis

€ 119,-



Digitale Zahntechnik

Nobel Biocare®, Biomet 3i®  
Straumann®, Astra Tech®  
Dentsply-Friadent Frialit/Xive®  
Camlog®, Zimmer® weitere...

---

[www.cad-speed.de](http://www.cad-speed.de)



mung auslösen würde, dass wir aber nach zehn Monaten wahrscheinlich genervt voneinander wären (er von meiner Pedanterie, ich von seiner Unzuverlässigkeit oder umgekehrt) und unsere Freundschaft wahrscheinlich nicht erst nach zehn, sondern schon nach ein bis zwei Jahren stark angeschlagen wäre.

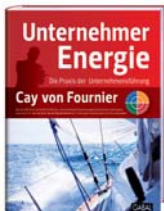
### Ganzheitlich entscheiden

Jede Entscheidung fällt im Spannungsfeld zwischen Seele, Herz, Geist und Körper. Wenn wir verantwortungsvoll und umsichtig entscheiden wollen, sollten wir auf diese ganzheitliche Entscheidungsfindung setzen: Wenn wir an eine bevorstehende Entscheidung denken, wie fühlen wir uns körperlich? Wie gehen wir rational mit der bevorstehenden Entscheidung um? Was meldet unsere Intuition? Empfinden wir starke Gefühle der Lust oder Unlust?

Setzen Sie sich ganz bewusst mit den verschiedenen Aspekten auseinander, die in Ihre Entscheidung hineinspielen. Lassen Sie sich Zeit, um eine gute Balance innerhalb des Spannungsfeldes zu erreichen. Dabei spielt die Tragweite der aktuellen Entscheidung natürlich eine wesentliche Rolle. Sie können mittags ganz spontan entscheiden, ob Sie gerade eher Lust auf Pizza oder auf Pasta haben. Wenn es um den Kauf einer Praxis oder um die Einstellung einer neuen Mitarbeiterin geht, sieht die Sache schon anders aus. Wichtig dabei ist: Lassen Sie sich bei wichtigen Entscheidungen nicht unter Druck setzen, sonst geben Sie Ihrer Ratio (blindes Vertrauen in Zahlen) oder Ihren Emotionen (Angst, Lust) zu viel Macht und riskieren eine Fehlentscheidung!

### tipp.

Mehr zum Thema erfahren Sie im Internet unter [www.schmidtcolleg.de](http://www.schmidtcolleg.de) oder in seinem Buch „UnternehmerEnergie – Die Praxis der Unternehmensführung“, erschienen im Gabal-Verlag 2011.



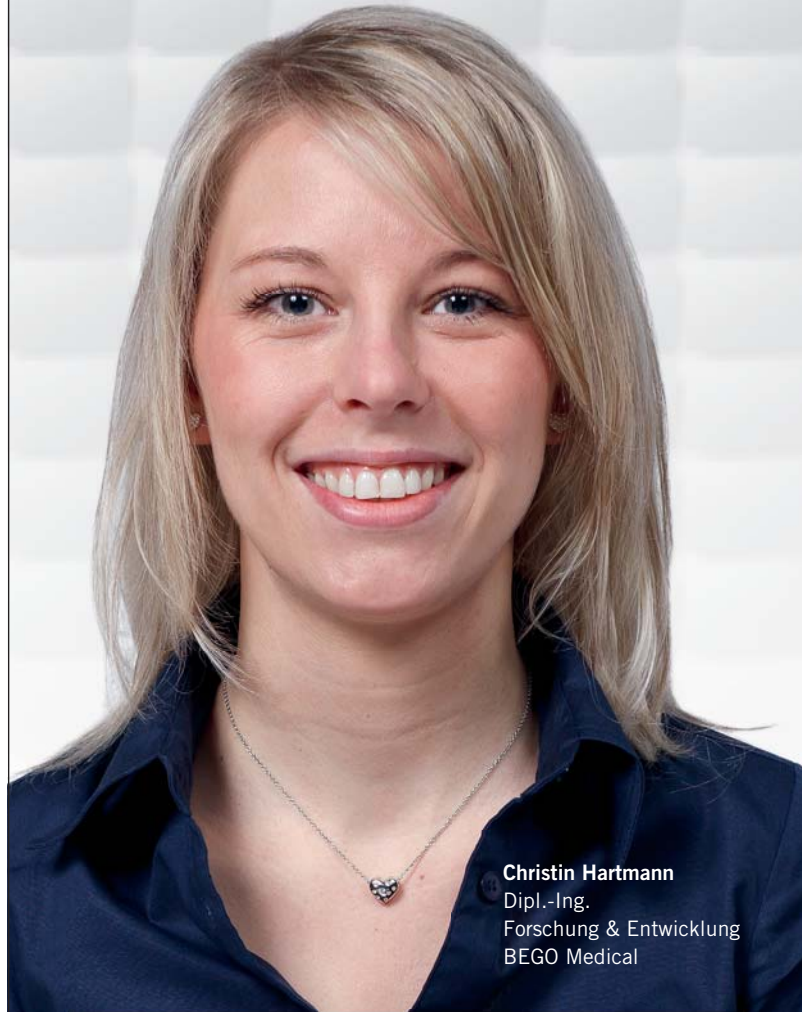
#### UnternehmerEnergie

Die Praxis der Unternehmensführung  
Cay von Fournier  
Hardcover, 400 Seiten  
Gabal-Verlag 2011  
59,90 Euro  
ISBN 978-3-86936-180-2

### kontakt.

#### Dr. Dr. Cay von Fournier

SchmidtColleg GmbH & Co. KG  
Felsenstr. 88, 9000 St. Gallen, Schweiz  
Tel.: +41 717 222 30 55  
E-Mail: [info@cayvonfournier.com](mailto:info@cayvonfournier.com)  
[www.cayvonfournier.com](http://www.cayvonfournier.com)  
[www.schmidtcolleg.de](http://www.schmidtcolleg.de)



**Christin Hartmann**  
Dipl.-Ing.  
Forschung & Entwicklung  
BEGO Medical

## Individuelle Implantatprothetik – Die Erfolgsformel?

Wie kann es gelingen, die komplexen Anforderungen an implantatprothetische Versorgungen im Spannungsfeld von Qualität, Zeit und Kosten zu bewältigen und Erfolgspotenziale bestmöglich auszuschöpfen? Wir meinen: Miteinander! Als kompetenter und verlässlicher Partner unterstützen wir Sie, die vielfältigen Herausforderungen zu meistern und sich flexibel und zukunftsicher aufzustellen: mit individuellen ein- und zweiteiligen Abutments aus verschiedenen Materialien, Stegkonstruktionen mit unterschiedlichen Geometrien und verschraubten Brücken – mit oder ohne anatomische Kauflächen. Wir sind uns sicher: Gemeinsam finden wir die „passende“ Lösung! [www.bego.com](http://www.bego.com)

Miteinander zum Erfolg

