

Hat eine Zahnarztpraxis einen neuen Geschäftspartner, bedeutet das oft erst einmal zusätzliche Arbeit. Aber woher nehmen wir neben dem schon stressigen Praxisalltag auch noch die Energie, um bei Kooperationen dranzubleiben? Gut zu wissen: Die Frage nach dem „Wofür?“ unterstützt uns dabei mehr als die Antwort auf das „Warum?“.



## What's in it for me? – Kooperationen in der Praxis

Ulrike Stahl

Viele der Dinge, die unsere Zeit absorbieren, haben wenig damit zu tun, was wir eigentlich erreichen wollen. Gerade frische Kooperationen oder die Zusammenarbeit mit neuen Partnern sind oft eine Zusatz- oder Nebenaufgabe. So vielversprechend der Grund sein mag, warum wir eine Zusammenarbeit, z. B. mit einem neuen Dentallabor, einer Praxis mit einem anderen Schwerpunkt oder Experten mit einem speziellen Behandlungsgebiet, eingehen, der Rest der Welt hält nicht an, nur weil wir uns entscheiden, zu kooperieren. Und nicht immer läuft es, wie man es sich zu Beginn ausgemalt hat. Aber keine Sorge, das geht allen Beteiligten so.

### Wofür statt warum

Wir alle kennen die Situation, mitten in einer Arbeit zu stecken, das Gefühl, nicht vorwärts zu kommen, ständig unterbrochen zu werden, was es unmöglich macht, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Man ist genervt, und genau da taucht plötzlich die Frage auf „Warum mache ich das eigentlich?“. Die Antwort auf diese Frage beginnt häufig mit dem Wort weil: „Weil ich mich verpflichtet habe, diese Arbeit zu übernehmen.“ oder „Weil wir zu wenig Patienten haben.“. Motivation klingt anders, aber es ist das Einzige, was uns einfällt, wenn wir das Ziel aus den Augen verloren oder erst gar keins

definiert haben. Wir suchen nach einer Rechtfertigung in der Vergangenheit.

Die weitaus bessere Frage wäre „Wofür?“. Die Antwort auf diese Frage beginnt mit den Worten: „Um zu ...“ und führt uns zu einer vorwärts gerichteten Perspektive im Sinne von „Welchem Zweck dient unser Tun? Was wollen wir (gemeinsam) erreichen?“. To-dos, Aufgaben, also das „Was“, können noch so präzise formuliert sein, erst das „Wofür“ inspiriert uns und setzt in der Praxis immer wieder die Energie frei, die es uns erlaubt, weiterzumachen, gerade wenn es in einer Zusammenarbeit, vor allem am Anfang, schwierig wird.

### Der gemeinsame Zweck ...

Eine Zusammenarbeit wird oft mit dem Wunsch gestartet, gemeinsam schneller vorwärtszukommen und möglichst rasch Ergebnisse zu erzielen. Kurz gesagt: Man beginnt mit der Frage „Was ist zu tun?“. Vielleicht spricht man noch darüber, „wie“ man bestimmte Dinge angehen wird. Als Nächstes werden auch die Aufgaben verteilt, das heißt, man klärt die Frage „Wer macht was?“. Das sollte auf keinen Fall vergessen werden, denn nur dann entsteht Verbindlichkeit. Wenn aber derjenige, der die Aufgaben ausführen soll, das „Wofür“ nicht versteht, wird es für ihn schwer, sinnvolle Entscheidungen zu treffen.

### ... lenkt unser Verhalten

Da es bei Kooperationen aber nicht nur darum geht, die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, sondern die aller Beteiligten, genügt es nicht, den eigenen Zweck im Blick zu haben, sondern es muss der gemeinsame sein. Und wenn wir erst einmal jemanden für eine Zusammenarbeit gewinnen möchten? Auch dann ist die Frage nach dem „Wofür“ genau der richtige Ausgangspunkt. „What's in it for me? Was habe ich davon?“ Diese Fragen beschäftigen jeden von uns – egal, ob Zahnarztpraxis oder Dentallabor, Inhaber oder Mitarbeiter – und lenkt unser Verhalten, wenn auch meist auf unbewusste Weise.

### Die gemeinsame Vision

In jeder Zusammenarbeit fragen wir uns von Zeit zu Zeit, ob wir es alleine nicht vielleicht doch besser oder schneller schaffen könnten, ob wir vielleicht die falschen Kooperationspartner haben. Deshalb brauchen wir etwas, das leichter zu erinnern und tiefer verankert ist als Vereinbarungen und Worte. Wir brauchen etwas, das die Motivation liefert, dranzubleiben, die Herausforderungen gemeinsam zu meistern und den Weg trotz aller Widrigkeiten miteinander bis ans Ziel zu gehen. All das muss zu einer Vision werden, die gemeinsam entwickelt und visualisiert



Im Zentrum der Frage nach dem Grund einer Zusammenarbeit sollte das „Wofür“ stehen. Dies motiviert alle Beteiligten, die Kooperation fortzusetzen.

wird. Diese Vision ist der Leuchtturm, der jedem Einzelnen hilft, sich in Richtung des gemeinsamen Erfolgs zu orientieren und die Entscheidungen zu treffen, die zum Gelingen der Kooperation beitragen – unabhängig davon, wo der Einzelne gerade steht.

Wichtig ist, dass diejenigen an der Visionsfindung beteiligt werden, die tatsächlich den Hauptteil der Arbeit leisten, also nicht nur die Chefs, sondern vor allem die Mitarbeiter. Besonders nachhaltig wirkt die Vision, wenn wir sie auf eine bildhafte Ebene bringen, denn so wird ein ganzes Denkkonzept mit einem Bild, einer symbolhaften Idee verbunden. Bilder werden 60.000 Mal schneller wahrgenommen als Text, und sie sind direkt mit unseren Emotionen verknüpft. Umso mehr, wenn wir sie selbst entwickelt und ausgewählt haben. An Bilder erinnern wir uns weit besser als an Worte und können sie schnell aufrufen. Unser Gehirn funktioniert assoziativ. Das heißt, dass mit einem Bild ganze Erinnerungsketten

ausgelöst werden. Sobald wir an die Vision denken, die wir gemeinsam erarbeitet haben, sind sofort der emotionale Prozess der Erarbeitung, das verbindende Ziel und die größeren Zusammenhänge wieder präsent.

### Das Filmplakat

Der Lean Project Management-Spezialist Gary Lloyd schlägt eine kreative Methode vor, um eine solche Vision gemeinsam zu entwickeln: das Filmplakat. Die Kooperationspartner stellen sich folgende Frage: Angenommen, das Projekt wäre ein Film. Wie würde das Kinoplatk dazu aussehen? Filmplakate sind die ideale Kombination aus einem Bild, einer Kernaussage, meist der Titel, und weiteren wichtigen Informationen, wie z. B. den beteiligten Akteuren und deren Rollen.

Der Nutzen einer solchen kreativen Arbeit liegt darin, dass alle Beteiligten ihre persönliche Sicht auf die gemeinsame Arbeit zeigen und formulieren.

So werden die Werte sichtbar, die jeder in der Zusammenarbeit sieht und eben nicht nur der materielle Wert. Zu einem gemeinsamen Plakat wird man nur kommen, wenn diese Perspektiven geäußert und verstanden werden. Die Diskussion fördert das tiefere Verständnis und bringt Informationen ans Licht, die bei einer einfachen Zielformulierung nicht zur Sprache kommen würden. Natürlich wird man sich auch gegenseitig besser kennen- und einschätzen lernen. Eine gemeinsame Vision zu erstellen, ist ein fundamentaler Beitrag zu einer soliden Kooperationsbasis und zugleich der klare Kurs für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit.

### Kontakt

#### Ulrike Stahl

DAS NEUE WIR  
Friedrich-Franz-Straße 19  
14770 Brandenburg an der Havel  
office@ulrike-stahl.com  
www.ulrike-stahl.com