

Handbuch Coaching für die Zahnarztpraxis

| Wolfgang Bürger

Dieses Buch richtet den Blick auf die unsichtbaren Erfolgsfaktoren einer Zahnarztpraxis. Effektive Kommunikation und hohe soziale Kompetenz sind neben den fachlichen und unternehmerischen Fähigkeiten die wichtigsten Voraussetzungen. Sie verbessern die Kooperation im Team und den Umgang mit Patienten.

Der Autor ist nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und Organisationspsychologie seit 1988 in der betriebswirtschaftlichen Beratung von Zahnarztpraxen tätig. Ab 2007 kam eine Ausbildung und die Tätigkeit als systemischer Coach mit Spezialisierung auf Zahnarztpraxen hinzu. Seit 2010 ist er zertifiziertes Mitglied im Deutschen Verband für Coaching und Training e.V.

Das „Handbuch - Coaching für die Zahnarztpraxis“ erscheint im Herbst 2011 zunächst als sogenanntes „eBook“ sowie auf CD.

Vorbestellungen unter im Internet unter www.condor-coaching.com.

Leseprobe

5. Coaching in der Zahnarztpraxis

Das „System Zahnarztpraxis“ teilt viele Eigenschaften mit anderen (Arbeits-)Gruppen, weist jedoch einige Besonderheiten auf, die zu besonderen Coachinganlässen führen können bzw. eine besondere Form des Teamcoachings erfordern. In Praxisgemeinschaften mag dies im einzelnen etwas anders aussehen, die Grundproblematik bleibt dennoch. Eine Auswahl:

- Das Team ist durch mehr oder weniger große Altersunterschiede gekennzeichnet
- Es bestehen in der Regel nur zwei Hierarchieebenen
- Die Erfahrungsunterschiede der Mitglieder können erheblich sein
- Auslastung und Arbeitszeiten können unvorhergesehen stark schwanken
- Pausenzeiten können unregelmäßig sein oder ausfallen
- Die Zusammenarbeit findet z.T. in großer körperlicher Nähe statt
- Die Leistungserbringung erfordert ein hohes Maß an Gewissenhaftigkeit und vorausschauendem Handeln
- Es gibt wenig Rückzugsmöglichkeiten
- Der Patient ist omnipräsent
- ...

Altersunterschiede

Variante 1: Die Mitarbeiterinnen sind deutlich jünger als der/die Praxisinhaberin. Hierin besteht ein grundsätzliches Konfliktpotential hinsichtlich der Wertvorstellungen und Lebenshaltungen. Beispiel: Ein Chef duldet nicht, dass die Helferin ein Piercing trägt, was diese wiederum überhaupt nicht versteht; alle in ihrem Freun-

deskreis haben so was. Folge: Frustration wegen der negativen Erlebnisse im privaten Umfeld.

Variante 2: Eine/mehrere Mitarbeiterinnen sind gleich alt oder deutlich älter als der/die Praxisinhaber/in. Häufig im Zuge der Übernahme einer alteingesessenen Praxis. Potential für Autoritätskonflikte. Insbesondere dann, wenn die Praxis von einer deutlich älteren Mitarbeiterin abhängig ist (langjährige Tätigkeit, Patientenerkenntnisse).

Hierarchieebenen

In Zahnarztpraxen gibt es normalerweise nur zwei Ebenen: Chefebene und Angestelltenebene. Hinzu kommt, dass „der Chef“ zugleich Inhaber ist (materielles Risiko). Hierin unterscheidet sich eine Praxisteam grundsätzlich von vielen anderen Hochleistungsteams in der freien Wirtschaft. Der „Filter“ der Gruppen-/Abteilungsleiterenebene fehlt. Das hat Auswirkungen auf die Kommunikation von Wünschen/Anweisungen „nach oben“ wie „nach unten“ Solidarisierungsmöglichkeiten bestehen nur auf gleicher hierarchischer Ebene. Es besteht ständiger Kontakt zu Chef und „Firmeninhaber“ mit allen möglichen positiven und negativen Folgen.

Erfahrungsunterschiede

Bedingt durch Ausbildungs- und Altersunterschiede sowie Zugehörigkeitsdauer ergeben sich unterschiedliche Erfahrungshorizonte sowohl in fachlicher Hinsicht als auch besonders im Hinblick auf den Umgang mit Patienten, Verwaltung, Krankenkassen etc.

Konfliktpotential: „Expertenwissen“ wird genutzt um Wünsche durchzusetzen oder um Forderungen zu blockieren.

Auslastung / Arbeitszeit

Eine Zahnarztpraxis ist bekanntermaßen keine Behörde. Schmerzpatienten, Notfälle und unvorhergesehene Behandlungsverläufe können zu schwankenden Arbeitszeiten, i.B. Praxis-schluß führen. Pausen müssen u.U. ausfallen. Konfliktpotential: Partner/Familie der Mitarbeiterinnen haben dafür wenig Verständnis, Abhängigkeit von Bus oder Bahn, anderweitige Zeitwänge (z.B. Kinderbetreuungszeiten, Arztbesuche). Dilemma als Folge: Entweder Ärger im privaten Bereich oder Ärger in der Praxis. Auch kann eine zu hohe ebenso wie eine zu geringe Zahl täglicher Behandlungsfälle belastend wirken. Gerade die Folgen einer Unterforderung des Personals werden oft übersehen.

Arbeitsweise: Körperliche Nähe

Wenig Berufe erfordern eine so geringe körperliche Distanz (bis hin zur Berührung) bei der „Leistungserbringung“ wie es zwischen Zahnarzt und Helferin während der Behandlung notwendig ist. Die natürliche Kontaktgrenze wird permanent unterschritten. Dies kann auch bei gegenseitiger Sympathie Folgen zeitigen.

Gewissenhaftigkeit/vorausschauendes Handeln

Aus der Lebenserfahrung heraus wissen wir alle, dass Gewissenhaftigkeit eine sehr subjektive Kategorie ist. Die Maßstäbe für Sorgfalt können sehr unterschiedlicher Natur sein und die daraus abgeleiteten Forderungen somit konfliktfördernd. Ebenso wissen wir, dass es nicht jedem gegeben ist, zu sehen „was als nächstes zu tun ist“ bzw. was der Behandler wohl in einer Minute möchte. Hier besteht ein forderndes vertikales Abhängigkeitsverhältnis zwischen Chef und Mitarbeiterin. Nicht nur das grundsätzliche „Können“ sondern auch das „Wollen“ (Engagement) dürfen nicht blockiert sein.

Mangelnde Rückzugsmöglichkeiten

Natürlich hat jede Zahnarztpraxis einen Sozialraum oder eine Küche, wo die Pausen verbracht werden können. Was jedoch meist fehlt ist eine Möglichkeit, sich gerade nach anstrengenden oder gar nach ärgerlichen Situationen zurückziehen zu können, um kurz inne zu halten. Flexibel sollen alle auf die unterschiedlichen Patienten eingehen und immer freundlich sein. Dies kann aber nicht immer gelingen. Ebenso gibt es kaum Möglichkeiten, sich nach einem teaminternen Konflikt zurückzuziehen.

Später werden Sie sehen, wie diesem Konfliktpotential durch entsprechende Maßnahmen begegnet werden kann: Man spricht von der Notwendigkeit des „Shifting“.

Der omnipräsente Patient

Last but not least der allgegenwärtige Patient. Er steht im Mittelpunkt und damit, wie es so schön heißt, „überall im Weg“. Im Klartext: Im „Unternehmen Zahnarztpraxis“ ist jeder fast ständig mit dem „Kunden“ konfrontiert. Nicht jede Praxis ist so ausgestattet, dass Rezeption, Wartebereich und Gänge so weit getrennt sind, dass visueller bzw. akustischer Kontakt nicht stattfindet. Eventuell ist so gar der Arbeitsplatz, an dem Verwaltungsarbeiten zu erledigen sind nicht abgetrennt, Telefongespräche können von jedem mitgehört werden. Diese permanente Konfrontation verlangt eigentlich nach ständiger Höflichkeit und Rücksichtnahme - eine Forderung, der nun mal nicht immer entsprochen werden kann.

Die vorstehende Aufzählung zeigt, welches besondere Konfliktpotential sich allein aus den Eigenheiten einer zahnärztlichen Praxis ergeben. Nehmen wir dann noch Vielzahl menschli-

cher und zwischenmenschlicher Besonderheiten und Empfindungen hinzu, ergeben sich so viele Konfliktpotentiale, dass es eigentlich ständig Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit geben müsste. Das es nicht dazu kommt verdanken wir zum einen der schon oben erwähnten Tendenz zur Verringerung von Komplexität in sozialen Systemen, zum anderen aber auch der menschlichen Fähigkeit, Gefühle zu aus vielerlei Gründen unterdrücken. Letzteres geht aber nur in relativ beschränktem Umfange. Das permanente „Wegdrücken“ negativer Empfindungen, deren Verdrängung, geht auf Dauer nicht gut. Sie bahnen sich irgendwann wieder ihren Weg ans Licht und treten dann mit großer Macht zu Tage. Die Palette reicht von plötzliche Wutausbrüchen oder Weinanfällen bis hin zu körperlichen Folgen wie Bandscheibenvorfall, Rückenschmerzen, Hörsturz oder zu Depression und Burn-Out-Syndromen.

6. Hindernisse für ein Coaching

Wie oben festgehalten, setzt Coaching ein Mindestmaß an Veränderungswillen voraus. Da es in der Regel der/die Praxisinhaber/in sein wird, die ein Coaching initiiert, kann nicht davon ausgegangen werden, dass allen Teammitgliedern der Zweck einleuchtet und Offenheit in erforderlichem Maße vorhanden ist.

Missverständnisse

In der Praxis stoßen wir häufig auf zwei große Missverständnisse im Vorfeld eines Teamcoachings:

1. „Wir bekommen ein Coaching, weil wir nicht so arbeiten, wie der Chef es gerne hätte“.
2. „Da werden doch nur Gründe gesucht, jemanden zu entlassen“.

Hinzu kommt: „Und dafür sollen wir auch noch unsere Freizeit opfern“.

Diese Missverständnisse sind natürlich der im ersten Kapitel bereits diskutierten Unschärfe des Begriffs Coaching geschuldet. Wenn schon in „Fachkreisen“ viel Unterschiedliches darunter verstanden wird wie sollen dann Laien zwischen Coaching, Training, Sanierung, Supervision etc. unterscheiden. Und schließlich: Werden nicht viele Personalmaßnahmen mit einem schönen Begriff versehen, der die Härte der folgenden Maßnahme letztlich nur verdecken soll? „Freisetzen“ klingt doch ganz anders als „Entlassen“, oder nicht? Insofern ist ein gewisses Misstrauen verständlich.

Information im Vorfeld ist daher wichtig, Fehlende Information führt zu Gerüchten und Misstrauen, zu Ignoranz und Ablehnung. Das alles hat mit Veränderungswillen nun rein gar nichts zu tun.

Aufklärung

Egal ob Sie selbst einige der später beschriebenen Maßnahmen in Ihrer Praxis umsetzen wollen oder ob Sie für Ihre Praxis ein Teamcoaching durch einen externen Coach planen: Klären Sie Ihr Team darüber auf, dass Coaching nicht dazu dient

- bestehende Belastungen besser auszuhalten
- mit vorhandenen Ressourcen ständig mehr zu erreichen
- Mitarbeiter zu testen oder bloßzustellen

Klären Sie darüber auf,

- warum Sie eine Maßnahme durchführen bzw. durchführen lassen
- wer ggf. der Durchführende ist und was ihn/sie qualifiziert
- welchen Nutzen Sie sich für das Team versprechen
- welche positiven Wirkungen sich auch im Privaten zeigen können.

Ein professionelles Teamcoaching beteiligt alle im Vorfeld an der Formulierung von Arbeitsthemen. Die Formulierung von „Angeboten und Bitten“ (siehe Seite 128) ist ein hervorragendes Instrument der Selbstreflexion und zeugt von demokratischer Haltung.

Schließlich: Es sollte selbstverständlich sein, dass Sie als Praxisinhaber/in sich auch Veränderungswünschen und -maßnahmen beugen. Geben Sie zu erkennen, dass auch Sie auf den „next level“ kommen möchten und daher gewillt sind, auch einmal ein Experiment mitzumachen.

Und für den Fall eines externen Coachings: Sie sollten auf jeden Fall daran teilnehmen! Ein professioneller Coach wird dafür sorgen, dass weder Ihre Autorität darunter leidet noch dass Ihre Mitarbeiterinnen sich nicht trauen, bei Bedarf die Dinge offen anzusprechen.

7. Anlässe für ein Coaching

Die Anlässe für ein Teamcoaching in einer Praxis können ihre Gründe haben in

- Motivation/Belohnung
- Veränderung
- Konflikten
- Weiterentwicklung
- Praxisphilosophie

Im einzelnen wären dies dann etwa folgende Situationen

1. Motivation / Belohnung

Das Praxisteam soll vor anstrengenden Situationen motiviert werden oder nach solchen Situationen belohnt werden. Die Inhalte des jeweiligen Coachings sind dann natürlich unterschiedlich.

Im Vorfeld kann durch Coachingmaßnahmen die Kooperationsfähigkeit verbessert werden. Beispiele wären ein bevorstehender Praxisumbau, erhebliche notwendige Änderungen im Ablauf und Organisation (siehe Einführung des Qualitätsmanagements), vorübergehende Personalengpässe.

Im Nachhinein kann das Team belohnt werden durch Coachingmaßnahmen, die sowohl beruflich als auch privat Nutzen bringen. I.d.R. finden solche Coachings außerhalb der Praxisräume statt und haben (teilweise) Erlebnischarakter: Besuch eines Hochseilgartens, Walking-In-Pairs, Fotosessions sind z.B. solche Erlebnisse. Wie und mit welchem Effekt sie in ein Coaching eingebunden werden ist ab Seite 142 beschrieben.

2. Veränderung

Die Aufnahme eines zahnärztlichen Partners bzw. die Abgabe der Praxis ist wohl eine der gravierendsten Veränderungen für ein Praxisteam. Dies - idealerweise gemeinsam mit dem Eintretenden bzw. dem Übernehmenden - vorzubereiten sollte selbstverständlich sein.

Von ähnlicher Qualität sind bedeutsame Personalwechsel um den/die Neue/n ins Team einzubinden.

3. Konflikte

Wohl der einleuchtendste Grund für ein Coaching: Durch geeignete Maßnahmen sollen unerschwellige oder offene Konflikte bearbeitet und produktiv nutzbar gemacht werden.

So richtig dies ist: Eine vorausschauende Praxisführung wartet nicht bis die Dinge spürbar werden (siehe Punkt 5). Im Übrigen ist die interne Bearbeitung von Konflikten nicht ganz einfach, da ja jedes Teammitglied Teil des Systems ist. Liegen offene Konflikte vor oder tauchen Anhaltspunkte für unterdrückte Konflikte auf, so empfiehlt es sich, dies anzusprechen und das Einverständnis für ein externes Coaching einzuholen.

4. Weiterentwicklung

Ihre Praxis ist schon auf hohem Niveau, sowohl Patienten als auch Mitarbeiter/innen sind zufrieden? Eigentlich kein Grund für ein Coaching. Aber: Menschen sind ja nun mal keine durchgängig stabile Wesen. Wenn uns jemand sagt „Du bist ja immer noch der Alte“ sollten wir sehr hellhörig werden: Ist das jetzt positiv oder negativ? Unser „Ich“ entwickelt sich ständig weiter, lernt, verarbeitet und passt sich an. Erfahrungen verändern unser Leben, mal mehr mal weniger, je nach dem, wie wir in verschiedenen Situationen bestätigt werden. Was in jüngeren Jahren als „Durchsetzungsvermögen“ positiv war, kann als „Alterssturheit“ der Umgebung sehr lästig werden. Und diese Erscheinung tritt durchaus nicht erst im Ruhestand auf.

Das ehemals so lockere und dynamische Praxisteam driftet auseinander: Eine Mitarbeiterin hat geheiratet und muss nun neuen Anforderungen gerecht werden, der Praxisinhaber hat mittlerweile Nachwuchs, der ihn fordert oder eine Scheidung hat ihre Spuren hinterlassen.

Alles ganz normale Lebenserscheinungen, die uns aber auffordern, uns weiterzuentwickeln. Und was für uns selbst gilt, gilt auch für unser Team: Warten Sie nicht, bis die Veränderungen negativ spürbar werden.

Coaching-Maßnahmen im Sinne einer Weiterentwicklung haben ihre Gründe auch in einer fortschrittlichen

5. Praxisphilosophie

Der uralte Satz vom „ewigen Lernen“ sollte Ihnen als Unternehmer/in ebenso Verpflichtung sein wie eine Praxiskultur, die die positive Kraft von Konflikten nutzt. Ein Coaching zeigt Ihrem Team den richtigen Einsatz von positivem wie auch negativem Feedback. Eine gute Streitkultur bedeutet: Wir können uns in die Haare geraten, aber wir zerstören uns unsere Frisur nicht. Sie als Praxisinhaber können als interner Coach fungieren und Verfahren und Regeln implementieren, wie später beschrieben.

Eine ständige Reflexion dessen, was gerade ist und darüber was in zwei, drei oder fünf Jahren sein soll, verhindert Stagnation. Coaching-Maßnahmen - von Ihnen selbst eingebracht oder durch einen externen Coach - bringen neue Ideen zutage, heben Ressourcen oder zeigen auf, wo es mangelt.

Große und erfolgreiche Unternehmen haben ihre Gründe, weshalb sie ihren Mitarbeitern ein Coaching angedeihen lassen. Sie wissen um die Wirkung der daraus letztlich resultierenden persönlichen Zufriedenheit jedes einzelnen auf seine Leistungen im Team.

Von Firmen wie Google können Sie lernen.