

## Zukunft WIR

Als Praxisteam das „neue Normal“ in der Zusammenarbeit finden

*Ulrike Stahl*

Der Betrieb in den Zahnarztpraxen hat Fahrt aufgenommen. Auch „nicht akute“ Patienten kommen wieder in die Praxis. Ein Stück (neue) Normalität. Aber wie genau geht es weiter? Wird alles anders bleiben/werden? Oder können wir doch einfach so weitermachen wie zuvor?

Nicht nur Zahnärzte und deren Mitarbeiter mögen genau davon träumen: Nichts vermittelt uns mehr Sicherheit als das Gewohnte, das Normale. Klar ist aber auch: Die Zäsur, die wir alle in den letzten Monaten erlebt haben, geht an niemanden spurlos vorüber. Sie hat teils verborgen liegende Talente und Verhaltensweisen ans Licht gebracht. Und sie hat Schwachstellen aufgedeckt. Deshalb ist jetzt der Moment, sich neu auszurichten und das „neue Normal“ zu finden, das sich konsequent an die Erfordernisse der noch unbekannteren, ungewohnten Situation anpasst.

### Plan vs. Überraschung (-smoment)

In den letzten Wochen und Monaten wurden wir sehr drastisch auf das hingewiesen, was wir im Grunde alle wissen, aber doch gerne ignorieren: Das Leben birgt Überraschungen. Es kann so kommen, wie wir es geplant haben, die Urlaubsreise, das Sommerfest im Verein oder die Feierlichkeiten zum Praxisjubiläum – aber es kann auch etwas dazwischenkommen. Dann heißt es flexibel sein, auf das reagieren, was gerade ist, und dabei hilft es definitiv nicht, an einem alten Plan zu hängen.



Trotzdem wird in vielen Praxen so getan, als ob es dort Überraschungen nicht gäbe. In Stein gemeißelte Vereinbarungen, Fünfjahrespläne, Standardprozesse. Und das in Zeiten, in denen sich Patientenwünsche, technische Standards und medizinische Rahmenbedingungen öfter ändern denn je ...

## Lähmung oder Initiativkraft?

Spannend zu beobachten: Wie wurde in den einzelnen Praxen mit der Überraschung Corona umgegangen? Hat sich die Organisation flexibel angepasst, indem Regeln und Prozesse außer Acht gelassen wurden, die hinderlich waren? Haben Mitarbeiter die Initiative ergriffen und selbst nach Lösungen gesucht? Oder sind Zahnärzte noch immer gelähmt und warten, dass endlich jemand die richtigen Entscheidungen trifft oder Handlungen ergreift? Genau da gilt es jetzt genau hinzuschauen. Genau das ist die Gelegenheit, unsere Strukturen und unser Handeln an das „neue Normal“ anzupassen. Und die richtige Form der Zusammenarbeit ist der Schlüssel dazu.

## Welche Aufgaben haben wir eigentlich?

Diese Fragen sollte sich jeder Zahnarzt, jede Führungskraft im zahnärztlichen Team viel öfter stellen. Denn sie ist entscheidend für das Maß an Freiheit, Zusammenarbeit und Könnerschaft, die Mitarbeiter benötigen, um die gewünschten Ergeb-

nisse in der Praxis zu erzielen.

## Blaue Aufgaben: Einfach oder kompliziert

Hier geht es um die Aufgaben, die wir mit Wissen lösen können. Das können einfache oder komplizierte Aufgaben sein. Wenn man lange genug darüber nachdenkt und genug Expertise aufbaut oder dazuholt, kann man die eine richtige Lösung finden. Zum Beispiel, wie man Löhne oder Kassenleistungen korrekt abrechnet. Dafür gibt es Regeln und Prozesse und je besser diese definiert und eingehalten werden, umso effizienter kann die Aufgabe ausgeführt werden. Das Ergebnis ist eindeutig messbar und es ist klar, was richtig und falsch ist. Die Aufgaben können in Schritte zerlegt und arbeitsteilig ausgeführt werden. Gute Zusammenarbeit bedeutet hier, dass jeder seine Arbeit zuverlässig nach Plan erledigt. Die Einzelleistung kann gemessen und individuell belohnt werden. Das zu optimieren gilt seit Ende des 18. Jahrhunderts als Inbegriff guten Managements. Das WIR definiert sich über Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft und einen guten Umgang miteinander. In der modernen Organisationsentwicklung werden diese Aufgaben als formale, tote oder blaue Aufgaben bezeichnet. Sie könnten auch von einer gut programmierten Maschine erledigt werden.

## Praxis-Tipp „blau“

Zahnärzte sollten wissen: Welche Aufgaben in ihrer Praxis fallen in die Kategorie blau? Sind die Prozesse und Regeln definiert, um optimale Qualität und Effizienz zu erreichen? Und werden sie eingehalten? Auch wenn es scheint, dass das Wichtigste ist, dass sich Mitarbeiter an die Prozesse halten, sollten diese nicht darauf reduziert werden. Schließlich

haben wir alle gerade erst erlebt, wie schnell wir mit einer neuen Situation konfrontiert sein können, in der wir auf die Kreativität und Kollaboration aller angewiesen sind. Wenn zahnärztliche Mitarbeiter bereits erlebt haben, dass dies gefragt ist, sind sie eher motiviert, beides auch in Zeiten erhöhten Innovationsbedarfs zu nutzen. Gestaltungsraum können Entscheidungen zur Arbeitskleidung, Arbeitsplatzgestaltung, die Einrichtung der Kaffeeküche, aber auch die Optimierung der Prozesse bieten. Außerdem zeigen verschiedenste Studien, dass die Einbeziehung der Mitarbeiter positiven Einfluss auf deren Produktivität hat.

## Rote Aufgaben: Dynamisch oder lebendig

Das sind Herausforderungen, die nicht mit Wissen zu lösen sind. Sie sind neu und überraschend, wie besondere Patientenwünsche, die Innovation eines Partnerlabors oder der Umgang mit der Coronakrise. Hier gibt es nicht die eine richtige Lösung. Hier kommt es auf Intuition an. Wenn ein Mitarbeiter rote Aufgaben bravourös erledigt, z. B. beim Umgang mit schwierigen oder Angstpatienten und wir ihn fragen, wie er das macht, wird er meist sagen „da gibt es kein Rezept“ oder „das kommt darauf an“. Das sind rote, dynamische oder lebendige Aufgaben, die nicht mit explizitem Wissen oder vorhandenen Prozessen gelöst werden können. Da hilft keine Checkliste. Hier braucht es Ideen. Hinzu kommt, dass es sich heute bei diesen Aufgaben meist um vielfältig vernetzte Themen handelt. Lösungen entstehen nur durch

Kokreation. Zusammenarbeit, das WIR wird zum Schlüsselfaktor für Erfolg.

## Praxis-Tipp „rot“

Eine Idee kann zwar von einer einzelnen Person kommen, damit daraus eine Innovation wird, müssen allerdings mehrere Beteiligte kreativ zusammenarbeiten. Arbeitsteilung genügt hier nicht. Die Beteiligten müssen über ihre Rolle hinausdenken und -handeln, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Dazu gehören kontinuierlicher Austausch, gemeinsame Ideengewinnung und Feedback.

## Neues Miteinander meistert neue Aufgaben

Die Zahl der roten Aufgaben nimmt für die meisten Praxismitarbeiter zu, die Zahl der blauen Aufgaben hingegen geht – dank Automatisierung, KI, intelligenter Praxissoftware und Co. – zurück. Dem müssen sich auch die Organisationsstruktur und die Führung anpassen. Strikte Prozesse und Dienstwege, Hierarchie, das passt zur Lösung blauer Aufgaben, aber nicht zu roten Herausforderungen. Überraschende Wünsche eines Patienten, eine unerwartet von außen auf die Zahnarztpraxis wirkende Situation wie die Coronakrise, die Insolvenz eines Partners, Lieferengpässe für nötige medizinische Materialien: In den vorhandenen Strukturen kann dies nicht schnell genug bewältigt werden. Hier braucht es eine Vorgehensweise, die Eigeninitiative ergreift, hinderliche Prozesse außer Acht lässt und auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Könnern setzt. Also genau das, was der gesunde Menschenverstand gebietet, die Organisationsstruktur

bzw. das bislang gängige Verhaltensmuster der Praxis aber häufig verbietet.

## Erfolg im „neuen Normal“ ...

Welche Aufgaben entscheiden über den Erfolg einer Organisation im Allgemeinen und einer Zahnarztpraxis im Speziellen? Sind es die blauen, standardisierten Aufgaben? Oder ist es die Fähigkeit, auf die roten, dynamischen Anforderungen reagieren zu können? Tatsächlich ist das heute in vielen Branchen der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Denn für den Weg aus der Krise braucht es mehr Innovationskraft und flexibles Denken denn je. Deshalb ist jetzt der Moment, das Praxisteam nach solchen „regelwidrigen“ Initiatoren zu durchforsten. Aber nicht, um sie auszurotten oder klein zu halten, sondern um ihr Potenzial aktiv zu nutzen. Welche (evtl. außergewöhnlichen) Vorgehensweisen waren in den letzten Monaten erfolgreich? Was können Zahnärzte tun, um davon in der Praxis auch zukünftig zu profitieren? Welche Prozesse und Regeln müssen dafür abgeschafft werden? Was muss in welchen Situationen ausdrücklich erlaubt werden?

## ...braucht offene Strukturen

Was aber, wenn diese Initiativen und Ideen im Umgang mit der Krise nicht aufgetaucht sind? Der naheliegende Gedanke ist oft: Das liegt an den Mitarbeitern! Die sind nicht kreativ oder kollaborativ genug. Wenn wir betrachten, was im Privatleben der meisten Menschen passiert ist, ist das eher unwahrscheinlich. Da wurden Einkaufskooperationen im Haus etabliert. Familien entwickelten Ideen, wie sie Homeoffice

und Homeschooling unter einen Hut bekommen. Wissen wurde geteilt, Informationen weitergegeben. Der Nachbarin wurde beigebracht, wie sie per Zoom mit den Enkeln Geburtstag feiern kann. Die richtige Frage muss also lauten: Woran liegt es, dass zahnärztliche Mitarbeiter sich in ihrer Praxis womöglich unkreativ und unkooperativ verhalten? Die Antwort lautet meist, dass Strukturen im Weg stehen, die genau das unterbinden.

## Mannschaftsgeist in der Zahnarztpraxis

Deshalb zurück zur Frage: Welche Aufgaben gibt es in der Praxis überhaupt? Immer da, wo es um rote, dynamische Aufgaben geht, braucht es Raum für die Zusammenarbeit in einer oder mehreren Mannschaften. Das sind interdisziplinäre Teams von Könnern, die gemeinsam, ungehindert von blauen Prozessen und Regeln, Probleme kreativ lösen. Die größte Herausforderung für Zahnärzte besteht an dieser Stelle darin, sich darauf zu beschränken, das zu lösende Problem zu definieren und sich dann herauszuhalten. Die Einsicht, nicht selbst der Könnern für eine bestimmte Aufgabe zu sein, erfordert neben Demut viel Vertrauen. Dieses zu schenken ist eine – zugegeben nicht leichte – Aufgabe. Aber: Sie gehört zum „neuen Normal“. Das Ergebnis sind Kokreativität, Flexibilität und das motivierte WIR, die Zahnarztpraxen für den Umgang mit wechselnden Aufgaben – und damit für die Zukunft – fit machen. Weitere konkrete Tipps für konkurrenzlos erfolgreiche Zusammenarbeit gibt es in den WIRtschafswelten unter <https://www.ulrike-stahl.com/wirtschaftswelten/>. ■



### Autorin

Silodenken macht Menschen müde. Als Gemeindegemäin hat **Ulrike Stahl** das selbst erlebt. Ihren Erweckungsmoment hatte sie bei den Vereinten Nationen, wo Kooperation und Kollaboration weltweit Frieden, Recht und Wohlstand fördern. Seither hat sie bei über 2.000 DAX-Unternehmen, Mittelständlern und Entrepreneurern die Dimensionen kooperativen Verhaltens erforscht. Als Professional Speaker inspiriert sie mit ihrem Credo „Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ. So geht WIR.TSCHAFT!“

---

Kontaktadresse:  
Ulrike Stahl • DAS NEUE WIR  
Friedrich-Franz-Straße 19  
14770 Brandenburg an der Havel  
Tel.: 03381 3159022  
info@ulrike-stahl.com  
www.ulrike-stahl.com