

# Den Elefanten als Ganzes sehen

## Die Bedeutung des Personalmanagements für die zahnärztliche Praxis

In seinem Buch „Der Toyota-Weg – 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns“ beschreibt Jeffrey K. Liker den Erfolgsweg des Konzerns und schichtet dabei vier Prinzipien (4-P-Modell). Eine Zahnarztpraxis ist kein Großkonzern und doch gilt: Es menschelt überall. Beim Personalmanagement lohnt es sich daher, den Blick aus den vier Wänden der Zahnarztpraxis auf das Konzept eines erfolgreichen Players zu werfen.

Einer alten indischen Parabel zufolge sollten einmal sechs Blinde herausfinden, was ein Elefant ist. Der erste ertastete den Körper des Elefanten und meinte, er sei eine Wand. Der zweite berührte den Stoßzahn und sprach von einem Speer. Der dritte interpretierte den Rüssel als Schlange. Der nächste fasste das Knie an und meinte, es fühle sich an wie ein Baumstamm. Ein fünfter geriet an das Elefantenohr und glaubte, einen Fächer anzufassen. Der sechste schließlich ergriff den Schweif und war der festen Überzeugung, ein Seil in den Händen zu halten. Jeder interpretierte den Elefanten lediglich nach seiner Wahrnehmung, verstellte sich so den Blick auf die gesamte Erscheinung – und gelangte zu einem falschen Ergebnis. Diese Parabel soll uns eines verdeutlichen: Wer sich aufmacht, den ech-

ten Nutzen einer Praxis (Performance) zu verbessern, der sollte sich nicht mit Einzelbeobachtungen begnügen, man muss immer den „Elefanten als Ganzes“ sehen.

Es wird also in der Personalentwicklung nur sehr bedingt helfen, mal den einen, mal den anderen Mitarbeiter auf Fortbildung zu schicken. Jedenfalls, solange eine Systematik, die Dinge zu verzahnen, fehlt. Wenn die Personalabteilung Schulungen der Mitarbeiter hauptsächlich von der Frage abhängig macht, wer denn am ehesten Zeit habe, sich an einem der möglichen Termine einzuschreiben und nicht etwa darauf achtet, für wen die Fortbildung überhaupt sinnvoll ist, der tut sich nichts Gutes.

### Stufe 1: Philosophie

Toyota wollte nicht irgendein Auto bauen, sondern eines, das die Erwartungen des Kunden besser erfüllt als ein Konkurrenzprodukt. Ziel ist die optimale Positionierung auf dem Markt. Für die Zahnarztpraxis bedeutet dies, sich ein schlüssiges Praxiskonzept zurechtzulegen. Was wollen Sie anders machen als die „Konkurrenz“? Wie sieht die Patientenstruktur aus? Welche Schwerpunkte sollte man setzen? Wo stehen Sie jetzt? Wo wollen Sie hin? Was muss anders werden, um das Ziel zu erreichen?

Dieses Konzept (Leitbild) ist quasi die konzeptionelle Statik einer Praxis. Ohne Statik steht kein Gebäude. Das liegt schon allein daran, dass während der Bauphase keiner der Bauleute weiß, was er tun muss und was nicht, denn ständig droht der Einsturz.

### Stufe 2: Prozess

„Probleme nicht mästen wie die Gänse, sondern abmagern lassen, bis man ihr Skelett sieht“

Karl Eibl

Dieses Zitat bedeutet, die Praxis sollte möglichst vieles eliminieren, was nicht werthaltig ist. Wie wäre es zum Beispiel, wenn die Stuhlassistenz ihren Arbeitsfluss so perfekt organisiert hätte, dass sie während der Behandlung nicht mehr-



fach aufstehen muss, weil sie ein Material oder Instrument vergessen hat? Könnte man eventuell auch die ständigen Unterbrechungen durch das Telefon abstellen und anders regeln? Was, wenn die Rezeption das Gespräch mit dem schwierigen Patienten schneller – trotzdem höflich – auf den Punkt brächte? Könnte man im Hinblick auf die neuen Hygienerichtlinien Behandlungsabläufe optimieren, mit dem Ziel: längere Instrumentennutzzeit, dadurch weniger Sterilisationsvorgänge? Eigentlich ist jede ungeplante Unterbrechung der Behandlung teuer. Das KZBV Jahrbuch 2006 beziffert die durchschnittlichen Ausgaben der Zahnarztpraxis je Inhaber in den alten Bundesländern ohne Ausgaben für Arbeiten von Fremdlaboren auf 119 Euro pro Stunde. Zusätzlich zu diesem Betrag muss der Zahnarzt während der Behandlungszeit sein eigenes Einkommen – im Schnitt 75 Euro pro Stunde – erwirtschaften. Insgesamt muss er somit 194 Euro an Honorarumsatz pro Stunde erzielen. Jede nicht werthaltige Minute schlägt daher mit über 3 Euro zu Buche. Der Altmeister der Praxisführung, Professor Fritz Schön, sagte einmal, er habe die Absaugtechnik unter anderem perfektioniert, weil ihm die Behandlungsunterbrechungen durch das ständige Mundspülen seiner Patienten „zu teuer“ seien und rechnete vor, dies könne sich pro Tag auf eine Stunde summieren.

### **Stufe 3: Wie entsteht Motivation? Feuer von innen oder „Kohle“ von außen?**

Toyota wird wohl das „Respektieren“ nicht rein zufällig an die erste Stelle seines Erfolgsmodells gesetzt haben. Respekt ist die Grundvoraussetzung für jegliche Zusammenarbeit. Etwas anderes, es hängt aber damit zusammen, ist die Frage der Mitarbeitermotivation. Wie stellt sich der Mitarbeiter hinter das gemeinsame Konzept? Der Psychologe Edward L. Deci befasste sich eingehend mit dem Thema Motivation. Er unterschied zwischen der eigenen, inneren Motivation und einer Motivation von außen.

Bei seinen Untersuchungen stellte sich heraus, dass Kontrollmechanismen wie Belohnung oder Strafe die innere Motivation untergraben. Fiel die äußere Motivation (zum Beispiel eine Geldprämie) weg, so wurde auch das vorher noch beobachtete und erwünschte Verhalten der Person nicht mehr gezeigt. Er fand auch heraus, dass die Motivation der Person wegfiel, sobald deren Selbstständigkeit untergraben wurde. Kontrollmechanismen wie Be-

lohnungs- und Sanktionssysteme motivieren also nur so lange, wie sie permanent erfolgen. Eigene innere Motivation, so fand er heraus, ist wesentlich wirksamer als Motivation von außen. Die Kunst besteht also zu einem erheblichen Teil darin, den Mitarbeitern einen eigenen abgesteckten Rahmen zur Verfügung zu stellen, der ihnen selbstständiges, eigenverantwortliches und kreatives Arbeiten ermöglicht. Die Motivation kann noch gesteigert werden, wenn die Person an Entscheidungsprozessen, die sie und ihre Arbeit betreffen, direkt beteiligt wird.

Bei der Fortbildung in der Personalentwicklung unterscheidet man prinzipiell zwischen dem Soft Skill Bereich und dem Hard Skill Bereich. Soft Skills sind emotionale Belastbarkeit, Teamfähigkeit, interkulturelle Kompetenz, Flexibilität etc. Diese Fähigkeiten sind wichtig für den Umgang miteinander am Arbeitsplatz, aber erst recht im Hinblick auf die Kommunikation mit Patienten. In der Durchführungsstrategie solcher Seminare verzichtet man häufig auf den sogenannten Frontalunterricht. Kreativität entwickelt sich offenbar besser in gruppendynamischen Prozessen. Das Brainstorming ist zum Beispiel eine solche Methode, mit der zu einem Problem neue Ideen im Team gesucht und gefunden werden sollen. Zunächst werden dazu alle denkbaren Ideen in einer Gruppe vorgebracht, vom Moderator gesammelt und visualisiert. Jede Art von Kritik an den eingebrachten Vorschlägen ist in dieser Phase ein absolutes Tabu. Ist die Ideensammlung abgeschlossen, so werden die Vorschläge strukturiert und eventuell in kleinen Untergruppen weiterbearbeitet. Ähnliche Ideen werden zusammengefasst und dann „die Spreu vom Weizen getrennt“. Eigentlich seltsam, dass diese Arbeitstechnik, die in vielen Betrieben mit großem Erfolg eingesetzt wird, bei Zahnärzten eher unüblich ist.

Der Hard Skill Bereich in der betrieblichen Fortbildung meint eher einen „hands on“-Kursus. Also vom Prinzip her: inhaltliches Vorbereiten – Vormachen – Nachmachen – und Lernerfolgskontrolle. Es gibt noch weitere Ansätze, zum Beispiel E-Learning.

Wichtig ist, den Inhalt einer Fortbildung genau auf die Person abzustimmen, die man dort hinschickt. Passt der Inhalt zu deren Aufgabenbereich? Ist sie am besten geeignet, das erkannte Defizit zu beheben? Nur so bringt es für die Performance der Praxis Vorteile.

### **Die Diskrepanz zwischen Wissen und Tun – das „Learning Doing Gap“**

Ein leidiges Problem ist, dass erlerntes Wissen in der Praxis oft nur unzureichend umgesetzt wird. Woran liegt das? Ken Blanchard, einer der namhaftesten Managementberater in den USA, sagt: „There are three reasons for performance gaps, one is not under your control – but the other two are“. Was ein Unternehmen selbstverständlich nicht in der eigenen Hand hat, sind Faktoren, die von außen auf das Unternehmen einwirken. Gesetzliche Regelungen etwa, konjunkturelle Schwankungen oder andere den Markt beeinflussende Dinge. Gerade als Zahnarzt muss man da nicht lange suchen, es gibt eine Menge davon. Manche heißen Budget, andere Gesundheitsfonds und sicherlich sind sie allesamt unendlich schädlich. Aber gerade weil der Einzelne sich praktisch nicht wehren kann, ist es umso wichtiger, die anderen, zugänglichen Parameter in den Griff zu bekommen, etwa die mitarbeiterspezifischen Faktoren. Blanchard rät dazu, das, was er als „inherent capability“ bezeichnet, bei der Personalauswahl gründlich zu prüfen, beispielsweise körperliche Eignung, Auffassungsgabe, Flexibilität, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Belastbarkeit oder Geschicklichkeit. Natürlich können unerwünschte Soll-Ist-Abweichungen auch durch Schulungen verbessert werden, aber nicht in jedem Fall und nicht mit letzter Sicherheit. Je weniger diese Faktoren bei der Mitarbeiterauswahl beachtet werden, desto größer ist das Risiko für ein mitarbeiterspezifisches Learning Doing Gap (LDG).

#### **Zap the Gaps!**

Die zweite häufige Ursache für ein LDG sind betriebsinterne Faktoren, daher zugänglich. Die Fragen, die stets zu stellen sind, lauten: Hat der Mitarbeiter eine klare Vorstellung von seinen spezifischen Aufgaben? Überlässt man ihm ein abgegrenztes Feld, in dem er eigenverantwortlich und selbstständig arbeiten kann? Wird er, wenn angezeigt, bestärkt und gelobt? Natürlich braucht der Mitarbeiter auch Perspektiven in Form von Aufstiegsmöglichkeiten aufgrund kontinuierlicher guter Leistungen oder die Einstufung in eine bessere Gehaltsgruppe. Menschen, denen dies versagt bleibt, wissen sonst nicht, wofür sie sich eigentlich anstrengen sollen. „Man muss den Mitarbeitern das Gefühl geben, dass sich ihre Arbeit lohnt“ (Thomas Lorenz, Stefan Oppitz: 30 Minuten für Profilierung durch Persönlichkeit).



Foto: KZVB

Wer sich in Einzelbeobachtungen verliert, verstellt sich selbst den Blick aufs Ganze.

Ein LDG-Aspekt, der bereits angesprochen wurde, ist die Möglichkeit, an Fortbildungen teilzunehmen. Doch kennt der Vorgesetzte die Fortbildungsinhalte seiner Mitarbeiter? Setzt er sich damit auseinander? Ist er an diesem neu erworbenen Wissen wirklich interessiert? Will man es ernsthaft umsetzen – oder gibt es ein knappes: „Nette Idee, aber bei uns funktioniert das nicht“? Das wäre eine fatale Killerphrase. Die Motivation ist hin, der Nutzen auch! Die Maßnahmen müssen also verzahnt werden, damit sich Nutzen entfalten kann. Die Industrie ist sogar dazu übergegangen, in Trainings, die nicht einzelmitarbeiterspezifisch sind, die jeweiligen Führungskräfte mit einzubinden. Damit gelingt das konkrete Umsetzen im Team besser. Wenn ein Wissenstransfer nicht optimal gelingt, kann das mitunter auch an Arbeitsmaterialien oder -geräten liegen. Es können so banale Dinge sein, wie fehlender Internetzugang, die das Arbeitsleben behindern. Es ist gewiss nicht ganz einfach, bis alles genau analysiert, bewertet und neu organisiert ist. Aber nur wer „den Elefanten als Ganzes“ sieht, kann Fehler in der Praxisführung erkennen und beseitigen.