



Der Praxisknigge (III) – Das Miteinander im Team

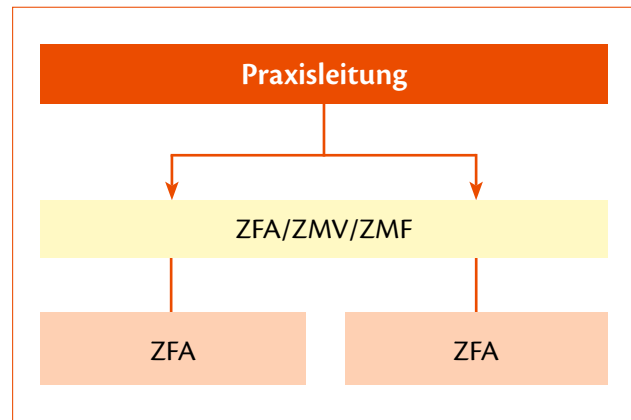
Sybille David

Nicht nur im Umgang mit Patienten, auch innerhalb des Praxis-teams sind gute Umgangsformen die Basis für ein respektvolles und wertschätzendes Miteinander. Die Auffassung von Höflichkeit und Kollegialität ist mitunter sehr verschieden. Was die eine als selbstverständliche kollegiale Hilfestellung einstuft, ist für die andere Kollegin bereits eine Form von ausgenutzt werden.

Auch weiche Faktoren, wie z. B. Organisationstalent, Einfühlungsvermögen und Verantwortungsbewusstsein sind bei jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt. Nicht immer kann man erwarten, dass jedes Teammitglied eine Situation gleich bewertet und das Richtige tut, zu viele unterschiedliche Interpretationen einer Situation sind möglich.

Deshalb kann es helfen, einen Verhaltenskodex für die Praxis zu entwickeln, in dem wichtige Situationen des Praxisalltags für alle nachvollziehbar und verbindlich geregelt sind. In vielen Unternehmen ist dies üblich, um ein tragfähiges Miteinander zu garantieren. Häufig wird die Leistungsfähigkeit des ganzen Teams negativ beeinflusst, wenn Störungen auftreten und diesen freien Lauf gelassen werden. Wie schnell schleichen sich Frust, schlechte Laune, ja sogar üble Nachrede bis hin zu Mobbing ein, wenn niemand darauf achtet.

Abb. 1 Im Organigramm der Praxis sind die Verantwortungsbereiche klar geregelt.



Sicher kann und soll man nicht jeden Konflikt vermeiden, dienen doch Konflikte auch dazu, unterschiedliche Blickwinkel offen zu legen und Situationen zu klären. Damit dies so passiert, dass sich jedes Teammitglied um eine konstruktive Lösung und eine professionelle Klärung bemüht, kann der individuelle Praxiskodex helfen.

Knigge im Teamalltag

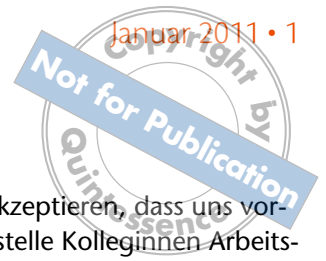
Um keine Irritationen aufkommen zu lassen, wer was wann zu erledigen hat, macht es Sinn, Standards einzuführen, an die sich alle Mitarbeiterinnen, aber auch die Praxisleiter halten müssen. Solche Standards bieten Transparenz, sind für alle verpflichtend und erlauben keinen eigenen Interpretationsspielraum, was zu deutlich weniger Konflikten im Team führen wird. Regeln geben Sicherheit und

Standards sind Regeln, die gemeinsam erarbeitet und von allen eingehalten werden – denn jeder hat an den Standards mitgearbeitet.

Alle Teamstandards werden in einem „Praxis- oder Teamhandbuch“ festgehalten, das Bestandteil des Praxis-QM-Systems ist. Das Teamhandbuch ist das ultimative Nachschlagewerk für alle Mitarbeiterinnen der Praxis, dient neuen KollegInnen als erste Orientierung und vermeidet ständiges Nachfragen.

Auch die Praxisleitung, wie Chef und Chefin werden das Handbuch nutzen, ebenso wie die Mitarbeiterinnen der Führungsebene der Praxis, z. B. Teamleiterinnen, Qualitäts- und Praxismanagerinnen, Ausbildungsbeauftragte etc. Das Teamhandbuch wird individuell auf die Bedürfnisse der Praxis zugeschnitten.

Als Basis des Handbuchs darf man wohl das Organigramm der Praxis bezeichnen (Abb. 1).



Im Organigramm wird festgelegt, wer in der Praxis wem etwas zu sagen hat, wer also Kollegen und Kolleginnen gegenüber weisungsbefugt ist. Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass der Chef/die Chefin die Verantwortungsbereiche dieser Mitarbeiterinnen mittragen und auch im Team kommunizieren.

Gleich beim Erarbeiten des Organigramms sollte die Chance genutzt werden, jeder Mitarbeiterin, die bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, den Rücken zu stärken, um eine größtmögliche Akzeptanz im restlichen Team zu erreichen.

Im Handbuch findet man auch Arbeitsplatzbeschreibungen, Stellenbeschreibungen, Besonderheiten und alles, was für ein aktives und engagiertes Team wissenswert ist.

Der Praxiskodex

Mit dem Organigramm ist die Praxishierarchie festgelegt. Nun kann man sich dem Umgang miteinander widmen und z. B. einen praxisinternen Verhaltenskodex entwickeln.

Wie kann solch ein Praxiskodex aussehen?

Beispiel:

- Wir gehen alle wertschätzend miteinander um, schätzen die Arbeit der Kollegen
- Wir interessieren uns für unsere Kollegen, für deren Arbeits- und Privatsphäre
- Wir respektieren andere Denkweisen und lehnen diese nicht gleich ab

Vielleicht erinnern Sie sich noch an Teil I der Knigge-Beiträge, dort

wurde das **WIR-Konzept** schon einmal erwähnt. Eigenschaften wie **Wertschätzung – Interesse – Respekt** bilden ein tragfähiges Fundament für ein soziales und erfolgreiches Miteinander.

Nur wer die Kollegin versteht, verstehen will, sich in sie hineinversetzen kann, ihre Meinung respektiert und ihre Arbeit anerkennt, ist zu einem kollegialen Miteinander fähig. Gerade dann, wenn unterschiedliche Temperamente aufeinanderprallen, wenn es Alt-Jung-Konflikte im Team gibt und wenn andere Denkweisen, religiöse Weltanschauungen sich treffen, braucht man Wertschätzung und Respekt für den anderen und ein Interesse an der Kollegin, um sie verstehen zu können.

Darüberhinaus können weitere Verhaltensregeln im Praxiskodex verankert werden:

- Wenn wir morgens in die Praxis kommen, begrüßen wir uns mit Namen und Blickkontakt
- Wir stimmen uns kollegial über den Tagesplan ab
- Wir helfen uns gegenseitig gerne
- Wir bedanken uns für die Hilfe einer Kollegin und nehmen diese nicht als selbstverständlich hin
- Wir gehen achtsam miteinander um
- Wir sprechen höflich und respektvoll miteinander – auch bei kontroversen Meinungen
- Wir schreien uns nicht an
- Wir lassen den anderen ausreden
- Wir erkennen Autoritäten an, die durch das Organigramm festgelegt wurden

- Wir akzeptieren, dass uns vorangestellte Kolleginnen Arbeitsaufträge erteilen können
- etc.

Vielleicht erscheint dies manchen LeserInnen überflüssig, aber in der Praxis hat sich der Verhaltenskodex bestens bewährt.

■ Knigge in Teamsitzungen

„Pünktlichkeit ist die Höflichkeit der Könige“ sagt ein altes Sprichwort.

Wird diese Weisheit auch in Ihrer Praxis von allen Teammitgliedern gleichermaßen beherzigt?

Oft hört man die Klage, dass Teamsitzungen verzögert beginnen, weil nicht alle Teilnehmer gleichermaßen pünktlich zum Termin erscheinen. Sollte dies auch in Ihrer Praxis vorkommen, könnte das unterschiedliche Ursachen haben.

- Die Teamsitzung ist jedes Mal so ineffektiv, dass niemand drauf „brennt“, sie zu besuchen
- Die Teamsitzungen werden zu oft angesetzt, so dass niemand richtig Lust darauf hat
- In der Praxis legt man nicht allzu großen Wert auf gute Umgangsformen im Team – Pünktlichkeit gehört dazu!
- etc. (Ihnen fallen bestimmt noch weitere Gründe ein...)

Nehmen Sie auch das Thema Teamsitzungen in Ihren Verhaltenskodex und in das Teamhandbuch der Praxis mit auf.

Bestimmen Sie je Sitzung eine andere Sitzungsleiterin, die moderiert und dafür sorgt, dass die Tagesordnungspunkte ziel- und



ergebnisorientiert behandelt werden und man sich nicht „verplaudert“. Im Praxiskodex könnte das so aussehen:

- Wir beginnen unsere Teamsitzung pünktlich
- Spätestens eine Woche vor der Sitzung hängt, für alle einsehbar, die Agenda aus
- In der Sitzung hat die Sitzungsleiterin/Moderation die Befugnis, Diskussionen abubrechen, sobald sie sich im Kreise drehen, bzw. ein Ergebnis zum derzeitigen Zeitpunkt nicht zu erwarten ist
- Themen der Teamsitzung sind ausschließlich praxisrelevante Themen
- Kritik an einzelnen Kolleginnen gibt es in der Teamsitzung nicht
- Wir verzichten auf allgemeine Nörgeleien und diskutieren nur konkrete Punkte
- Wir lassen den anderen aussprechen
- Maximale Redezeit pro Redebeitrag beträgt ... Minuten
- etc.

Solch ein Verhaltenskodex gewährleistet, dass nur in respektvollem Umgangston diskutiert wird, keine persönlichen Entgleisungen erfolgen und jeder weiß, dass die Sitzung ein wertvolles Führungsinstrument ist.

■ Der Pausenraumknigge

Der Pausenraum ist die Rückzugsmöglichkeit des Teams. Umso unverständlicher, wenn dieser Raum, der der Erholung und Entspannung dienen soll, sich manchmal regelrecht verwahrlost präsentiert. Auch hier sollten Sie



Abb. 2 Sauber und aufgeräumt ist er ja, der Pausenraum, aber um sich hier wohlfühlen bedarf es noch einiger Anstrengungen. (© Rainer Sturm / PIXELIO)

verbindliche Regeln schaffen, damit dieser Raum, in dem Sie sich regenerieren, eine Wohlfühl-Oase wird.

Zum gegenseitigen Respekt gehört, seine Essensreste, benutztes Geschirr, Gläser etc. selbst zu entfernen, zu reinigen, zu entsorgen. Keine abgelaufenen Lebensmittel im Kühlschrank, kein schmutziges Geschirr auf dem Tisch, kein überquellender Mülleimer. Gutes Benehmen und Achtung vor den Kollegen zeigt sich nicht nur während der Arbeit, sondern und gerade auch „hinter den Kulissen“.

Auch die Möblierung des Pausenraumes zeugt davon, wie wichtig Erholung und soziales Miteinander eingeschätzt werden. Freundliche Farben, fröhliches Geschirr, bequeme Sitzgelegenheiten, Licht – das alles trägt zu hoher Leistungsfähigkeit des Teams bei und macht gute Laune.

Nutzen Sie den Pausenraum dazu, neue Kräfte zu sammeln

und sich miteinander zu beschäftigen, sich auszutauschen, zu lachen und sich gemeinsam auf die Arbeit vorzubereiten.

Sorgen Sie für penible Sauberkeit – nicht nur aus hygienischen Gründen, sondern auch um Ihrer Wertschätzung für die KollegInnen Ausdruck zu verleihen und sich selbst wohlfühlen. Nehmen Sie der Vollständigkeit halber den „Pausenraumknigge“ mit in Ihr Teamhandbuch auf (Abb. 2).

■ Rauchen

Da in der Praxis nicht geraucht werden darf, finden Raucher ihr Plätzchen meist im Freien. In vielen Geschäfts- und Bürohäusern stehen vor dem Eingang große Aschenbecher, um die sich Angestellte und Besucher des Hauses scharen, die ihrer Raucheslust frönen.

Auch vor vielen Zahnarztpraxen bietet sich dieses fragwürdige



Abb. 3 Diesen Anblick sollten Sie Ihren Patienten ersparen. (© Sarah Jung / PIXELIO)

Bild. Frierende, von einem Bein auf das andere tretende Praxismitarbeiterinnen und Chefs, die hektisch an der Zigarette ziehen. Ist das das Image, das Ihre Patienten von Ihnen haben sollen? Stärkt dieser Anblick das Vertrauen in Ihre Praxis?

Rauchen ist sicher nicht mehr wegzudenken aus unserer Gesellschaft – aber sollte eine Zahnarztpraxis, die ja für Gesundheit und Vernunft bei ihren Patienten wirbt, mit solch schlechtem Beispiel vorgehen? Von dem zweifelhaften Geruch, den Ihre Praxiskleidung auch bei einer Rauchpause im Freien annimmt, ganz zu schweigen.

Wenn Sie rauchen wollen, suchen Sie sich einen Platz, der für Patienten uneinsehbar ist, z. B. hinter dem Haus, hinter einer Garage, im Garten, auf einem Balkon, einer Terrasse o.ä. Keine Rauchergrüppchen vor überquellenden

Aschenbechern im Bereich des Praxiseingangs (Abb. 3)!

■ Konflikte im Team

Konflikte gehören zum sozialen Miteinander dazu – die Frage ist nur, wie man damit umgeht. Natürlich steht an erster Stelle die Konflikt-Prävention. Manche Konflikte entstehen erst gar nicht, wenn man auf erste Anzeichen achtet und diese ernst nimmt. Konflikte entstehen meist durch aufgestaute Ärgernisse, nicht ausgesprochene Kritik und ähnliches mehr.

Wenn es denn doch einmal zu einem Konflikt kommt, gibt es eine Konfliktkultur, die diese schwierige Situationen zu meistern hilft. Auch hier ist Knigge hilfreich, denn besonders im Konfliktfall macht es Sinn, nicht alle Höflichkeitsformen außer Acht zu lassen.

Hier sollte der Praxiskodex greifen.

- Wir streben nach Klärung des Konflikts
- Wir „sticheln“ nicht hinter dem Rücken der betreffenden Kollegin
- Wir bemühen uns um ein Klärungsgespräch
- Wir nehmen uns Zeit für das Gespräch
- Wir legen die Fakten ehrlich auf den Tisch
- Wir respektieren die andere Meinung ausdrücklich
- Wir versetzen uns in die Rolle der Kollegin und versuchen zu verstehen, warum sie die Sache anders bewertet als wir
- Wir nehmen uns eine dritte Person als Mediator zu Hilfe
- Wir schreien uns nicht an
- Wir beleidigen uns nicht
- Wir werden nicht persönlich
- Wir vertagen das Gespräch, wenn eine Lösung im Augenblick unmöglich erscheint
- Wir verabschieden uns höflich voneinander, mit Blickkontakt und Handschlag

Vielleicht erinnern Sie sich an Ihre Schulzeit, in der ein „Vertrauenslehrer“ Ansprechpartner bei Problemen und Schwierigkeiten war? In Ihrer Praxis kann eine erfahrene Mitarbeiterin diese wichtige Aufgabe übernehmen. Sie ist erste Ansprechpartnerin für jede Teamkollegin, wenn diese allein nicht mehr weiter weiß. Sicher kann eine erfahrene, und evtl. sogar dafür weitergebildete Mitarbeiterin, insbesondere in großen Teams, hier eine wertvolle Unterstützung im Bereich Konfliktprävention bzw. Konfliktlösung sein.



■ Praxiskommunikation

Sorgen Sie in Ihrer Praxis für eine optimale Kommunikationskultur. Information aller Teammitglieder, regelmäßiger Austausch, regelmäßiges Feedback, Möglichkeit für Einzelgespräche etc. tragen maßgeblich dazu bei, die interne Teamkultur zu stärken und ein harmonisches Miteinander zu fördern.

■ Teambesprechung

Die oben bereits erwähnte regelmäßige Teambesprechung ist einerseits ein ideales Führungsinstrument, andererseits optimale Konfliktprävention.

Werden in der Teambesprechung die Anliegen und Wünsche der Mitarbeiterinnen und des Chefs ernst genommen und durch eine konstruktive Arbeitsweise zu nützlichen Lösungen geführt, stärkt das das gesamte Team. Es fühlt sich verstanden, wertgeschätzt und angenommen, was die Grundzufriedenheit stärkt.

■ Regelmäßiger Austausch

Über die Teambesprechung hinaus kann ein regelmäßiger Austausch der Mitarbeiterinnen untereinander für eine gute Stimmungslage sorgen. Bewährt haben sich kleine Arbeitsbesprechungen auf Abteilungsebene, z. B. unter den Assistenzmitarbeiterinnen, dem QM-Team, dem Rezeptions-Team. So können auf kleinster Ebene nur die Betroffenen selbst schnelle und praktikable Lösungen herbeiführen, ohne dass das gesamte Team dabei sein muss. Um den Kommunikationsfluss dennoch zu gewährleisten, ist



Abb. 4 Über das Ablagefach können Hausmitteilungen an alle Teammitglieder kommuniziert werden.

(© Claudia Hautumm / PIXELIO)

es selbstverständlich, dass die anderen Abteilungen, bzw. Kolleginnen und auch Chef/Chefin informiert werden.

Die Weitergabe von Informationen ist wesentlicher Bestandteil einer harmonischen Teamkultur. Entwickeln Sie deshalb individuell für Ihre Praxis verlässliche Kommunikationskanäle, die sicherstellen, dass jeder in der Praxis die entsprechende Information rechtzeitig erhält.

Informationen können bei der Teambesprechung übermittelt werden, auf einem „Infobrett“ in der Praxis, via Intranet oder per Hausmitteilung. Suchen Sie sich den Kommunikationskanal in Ihrer Praxis, der von allen Mitarbeiterinnen gleich gut akzeptiert wird. So macht es sicher keinen Sinn, Nachrichten via Intranet zu verbreiten, wenn nicht alle Mitarbeiterinnen Zugang zum Praxiscomputer haben oder wenn generell

der Computer selten, bzw. unregelmäßig genutzt wird. Hier eignet sich wesentlich besser die Hausmitteilung, die dann in das Ablagefach einer jeden Mitarbeiterin eingelegt wird (Abb. 4).

■ Feedbackkultur nach Knigge

Viele Mitarbeiter beklagen sich in Befragungen darüber, dass sie gar nicht wissen, ob und wie zufrieden ihr/e Chef/Chefin mit ihrer Leistung ist. Dies führt häufig zu Frust und nachlassender Arbeitsleistung (vgl. Gallup-Studie unter www.gallup.de).

Regelmäßige Feedbackgespräche schaffen hier Abhilfe. Mindestens einmal jährlich, besser zweimal, aber auch quartalsweise denkbar, geben solche Feedbackgespräche Sicherheit und Ziele vor. Ihre Mitarbeiterin weiß, wie Sie sie einschätzen und kann sich entsprechend einordnen. Solch ein Gespräch muss



nicht länger als 15–20 Minuten dauern, ist aber bestens angelegte Zeit und spornt jedes einzelne Teammitglied neu an.

■ Übermittlung schlechter Nachrichten

Nicht immer gibt es nur gute Nachrichten. Manchmal müssen auch unpopuläre Entscheidungen im Team kommuniziert werden. Nutzen Sie hier Ihr Knigge-Wissen, um in diesen sensiblen Momenten Ihre Kolleginnen bzw. Mitarbeiter schnell von der Notwendigkeit solcher Maßnahmen zu überzeugen.

Beispiel:

Die Praxisleitung entschließt sich, durch Hinzunahme eines weiteren Arztes die Öffnungszeiten der Praxis deutlich zu verlängern. Für diese längeren Sprechzeiten fällt voraussichtlich für manch eine Mitarbeiterin ein liebgewordener Arbeitsrhythmus flach und muss neuen, wettbewerbsfähigeren Sprechzeiten weichen, die dann z. B. zu Schichtdienst führen. Hier empfiehlt es sich, nach der offiziellen Verkündigung der „bad news“ jeder Mitarbeiterin die Gelegenheit zu geben, im Einzel-

gespräch Vor- und Nachteile der neuen Regelung zu erörtern, je 10 Min. pro Mitarbeiterin reichen hier völlig aus. Diese Aufgabe kann der Chef/die Chefin selbst übernehmen, aber auch eine allseits anerkannte und respektierte Führungskraft der Praxis ist hierfür sehr gut einsetzbar.

Allein die Tatsache, dass Sie sich die Zeit nehmen, im 4-Augen-Gespräch jede Mitarbeiterin zu Wort kommen lassen, zeugt von höchster Wertschätzung dem Team gegenüber. Und im Einzelgespräch wird es Ihnen gelingen, die uneingeschränkte Akzeptanz Ihres Teams für die notwendigen Veränderungsmaßnahmen zu gewinnen.

■ Der Kleiderknigge

Das Thema Arbeitskleidung ist ein Dauerbrenner in zahnärztlichen Teams. Weiß oder bunt, alle gleich oder jeder wie er mag? Das letzte Wort hat immer der Chef/die Chefin. Die Praxisleitung entscheidet, welche Kleiderordnung den Stil der Praxis am besten unterstreicht und was angemessen ist.

Meist wird jedoch von Seiten der Praxisleitung die Dienstkleidung in Abstimmung mit dem Team gewählt. Steht der Stil fest, kann auch dies in das eingangs erwähnte Teamhandbuch übernommen werden. Bei Neueinstellungen wird dann gleich jeder Bewerberin mitgeteilt, welche Anforderungen an eine angemessene Berufskleidung von Seiten der Praxis gestellt werden. Bestimmen Sie jemanden aus dem Team, der die Einhaltung der Kleiderordnung überwacht. Die Praxiskleidung gehört zu Ihrem Praxismarketing und ist ein wichtiger Bestandteil Ihres Praxisimages. So gehören Qualität der Bekleidung, Sauberkeit und Stilsicherheit ebenso dazu, wie die Einhaltung von Farbvorgaben etc.

QJ



Autorin

Sybille David, zertifizierte Kniggetrainerin, ist seit 1985 auf die Beratung von Zahnarztpraxen spezialisiert, wobei Personalentwicklung und -management, Mitarbeiterbefragungen, Netzwerkmanagement sowie Qualitätsmanagement zu ihren

Tätigkeitsschwerpunkten gehören. Hierzu bietet sie auch Seminare für Zahnarztpraxen und Labore an. Darüberhinaus ist sie Mitautorin des im ZFV erschienenen Fachbuchs „Praxismarketing mit System“ und hat Beiträge für verschiedene zahnmedizinischen Fachzeitschriften geschrieben.

Korrespondenzadresse

Sybille David
Zahnärztliche Praxisberatung
Rathausstraße 5
64521 Groß-Gerau
Tel.: 06152-18 88 30
E-Mail: sybille_david@web.de