

KN PRAXISMANAGEMENT

Teamentwicklung in der kieferorthopädischen Praxis

Durch Politik der kleinen Schritte zur Teamarbeit befähigen

Teamarbeit ist eines der Zauberwörter unserer Zeit – auch in der kieferorthopädischen Praxis. Steht eine komplexe Aufgabe oder ein befristetes Projekt an, kommt es zur Gründung eines Teams. Doch die Einführung der Teamarbeit muss gründlich vorbereitet und organisiert werden – ansonsten droht sie zu scheitern. Dann heißt es: TEAM = Toll, Ein Anderer Macht's. Was müssen Kieferorthopäden bedenken, wenn sie die Vorteile dieser Arbeitsform auch für ihre Praxisführung nutzen wollen?

Auf kieferorthopädische Praxen kommen derzeit zahlreiche Aufgaben zu, die nicht immer mit dem Expertenstatus als Zahnheilkundler allein zu lösen sind: Der „Kunde“ Patient ist heiß umkämpft und verlangt zum Beispiel nach in-

arbeiter von dieser Form der Zusammenarbeit überzeugt und überhaupt in der Lage sind, Aufgaben gemeinsam zu lösen. Die Führungskräfte bemängeln dann, es fehle den Mitarbeitern an den notwendigen Teamfähigkeiten. Doch

Assistentinnen sorgen und Teamarbeit in seiner Praxis langsam und behutsam einführen. Dabei gilt: Das beste Argument, um die Mitarbeiterinnen von den Vorteilen der Teamarbeit zu überzeugen, ist die praktische Erfahrung: das Er-

stils begegnen, der den Praxismitarbeiterinnen Raum lässt für eigenständiges Arbeiten und eigenverantwortliche Entscheidungen. Wer seinen Angestellten immer nur Ziele vorgibt, ihnen kein Mitspracherecht einräumt und ein Verhalten belohnt, das auf die Einhaltung der „von oben“ verordneten Vorgaben beruht, kann nicht verlangen, dass sie sich in einer Teamstruktur zurechtfinden, die die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen anstrebt. Der Kieferorthopäde sollte darum die Frage beantworten, ob er und sein Führungsstil mit Teamarbeit überhaupt kompatibel sind. Muss er diese Frage verneinen, ist es besser, von der Einführung teamorientierter Strukturen abzusehen.

Teamarbeit ist zu aufwändig – so lautet ein weiterer Kritikpunkt. Zu viel Zeit gehe mit der Bereinigung von Konflikten zwischen den Teammitglie-

dern verloren. Natürlich: Differenzen und Konfliktfelder, die bisher in der Praxis als „große“ Gruppe auftraten, verlagern

einen konkreten Zeitplan entwirft, die Teamarbeit organisiert und bei der Teamzusammensetzung mögliche Kon-



sich möglicherweise in das Team. Doch indem der Kieferorthopäde für die Teamarbeit

flikte zwischen denjenigen Mitarbeiterinnen bedenkt, zwischen denen „die Chemie“

KN Checkliste 1: Effektive Teamarbeit in sieben Schritten erfolgreich einführen

1. Persönliche Eignung des Kieferorthopäden zur Teamarbeit feststellen (Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung, das heißt, der Kieferorthopäde bittet zum Beispiel einen Kollegen um eine Beurteilung seiner Teamfähigkeiten)
2. Eignung aller Mitarbeiterinnen prüfen, zum Beispiel durch Mitarbeitergespräche, Fragebogen, Beurteilung der bisherigen Erfahrungen mit Teamarbeit
3. Einführung der Teamarbeit anhand eines überschaubaren Projekts mit klarer Zielausrichtung
4. Teamzusammenstellung: Mitarbeiterinnen aus möglichst verschiedenen Bereichen, deren Charakter/Mentalität und Fähigkeiten sich ergänzen
5. Konfliktpotenziale gering halten (Mitarbeitergespräche, Konfliktlösungsgespräche)
6. Einführungsveranstaltung:
 - Vorteile der Teamarbeit erläutern
 - näheres Kennenlernen
 - Konflikte ausräumen
 - gemeinsame Vision formulieren
 - Teamgeist und gemeinsames Teamverständnis entwickeln
7. Teamsitzungen durchführen: dabei dem Team sukzessive mehr Eigenverantwortung übertragen, Aufgabenkomplexität steigern, Erfolge herausstellen

tensiver Aufklärung rund ums leidige Thema „Praxisgebühr“. Der Patientenwunsch nach Beratungsgesprächen, in denen nach der optimalen Behandlungsmethode geforscht und zudem der finanzielle Aspekt ausführlich besprochen wird, nimmt zu. Aber auch das leidige Thema „Wartezeiten“ verlangt nach neuen Lösungen. In dieser Situation greifen viele Kieferorthopäden nach ungewöhnlichen Methoden und lassen die Mitarbeiterinnen in Gruppen nach kreativen Lösungsmöglichkeiten suchen, wie – zum Beispiel – die Wartezeiten reduziert werden können. Allerdings zeigt die Erfahrung: Die meisten Kieferorthopäden haben Schwierigkeiten, das Arbeitsinstrument „Teamarbeit“ in ihrer Praxis durchzusetzen – diese Idee stößt beim Personal auf oft heftigen Widerstand: Die Aussicht, Aufgaben selbstständig und eigenverantwortlich im Team anzugehen, schreckt eher ab.

Teamstrukturen entwickeln

Das Problem ist auch in der freien Wirtschaft immer wieder zu beobachten: Allzu oft setzen die Führungskräfte voraus, die Mitarbeiter seien von vornherein zur Teamarbeit fähig – und so wird sie „angeordnet“, ohne zu prüfen, ob die Mit-

diese Klage zäumt das Pferd von hinten auf und übersieht: Effektive Teamarbeit darf nicht voraussetzungslos verlangt werden und ist nur dann möglich, wenn die entsprechenden organisatorischen Strukturen geschaffen und die entsprechenden Fähigkeiten bei den Mitarbeitern entwickelt werden. Wer schulpflichtige Kinder hat, kennt das Problem. Da kommt eines Tages der Lehrer in den Klassenraum gestürmt – er hat am Wochenende ein Buch über Team- und Gruppenarbeit gelesen, außerdem liegen in der PISA-Studie die Länder vorn, in denen Gruppenarbeit zum Standard gehört. Der Lehrer teilt seine Schüler in drei Gruppen auf – nun sollen sie einen Lehrstoff eigenständig behandeln. Doch damit überfordert er die an den Frontalunterricht gewöhnten Schüler. Das Ende vom Lied: Es hagelt Gruppenkonflikte, mit denen die Schüler nicht umgehen können, nur ein paar Schüler arbeiten mit – garnicht einmal schlecht, viele aber entpuppen sich als „Mitläufer“, die von der guten Note profitieren, die andere erarbeitet haben: TEAM = Toll, Ein Anderer Macht's. Für den Kieferorthopäden bedeutet dies: Er muss die Vorbehalte gegen die Teamarbeit ausräumen, für Akzeptanz der

folgerlebnis durch eine effektive Teamarbeit, die ihnen „beweist“ und vor Augen führt, dass der partnerschaftlich erarbeitete Erfolg im Team möglich ist. Hinzu kommt: Der Kieferorthopäde selbst verfügt zumeist über relativ wenig Erfahrung mit Teamwork – das Thema „Mitarbeiterführung“ gehört nun beileibe nicht zu den Schwerpunkten seiner Ausbildung –, und deshalb muss auch er langsam in den Teambildungsprozess hineinwachsen.

Bedenken gegen Teamarbeit ausräumen

„Teamarbeit“ kann definiert werden als die Arbeit an einer Aufgabe durch eine Gruppe von verschiedenartigen Mitarbeitern, die auf ein gemeinsames Ziel hin orientiert sind und zusammenarbeiten, um zu besseren Ergebnissen zu gelangen und Synergieeffekte zu nutzen. Gegen die Teamarbeit wird immer wieder der Einwand vorgebracht, unsere Arbeitswelt sei eher auf Wettbewerb und Konkurrenzdenken ausgerichtet – und weniger auf partnerschaftliches und kooperatives Verhalten, das Grundvoraussetzung für gelungene Teamarbeit ist. Diesem Vorbehalt kann der Kieferorthopäde durch einen mitarbeiterorientierten Füh-

ANZEIGE

Das KFO-Vollprogramm, das mitdenkt

WinDiag professional

Diagnostik | Bildverwaltung | e-Behandlungsblatt | Abrechnung
Terminplanung | Praxismanagement | optimierter Schriftverkehr



Sonderkonditionen für Praxisneueröffnung auf Nachfrage!

- ▶ Einfach und übersichtlich für KFO-Spezialisten
- ▶ Managt den gesamten Praxisablauf mit Laboraufträgen
- ▶ Verbucht e-Kontoauszüge automatisch mit Patientenkonto
- ▶ perfekte Verbindung von Daten, Bildern, Abrechnung und Schriftverkehr
- ▶ kostensparende Fernwartung und Updates
- ▶ Industriestandard (32 bit, Serverbasis, SQL-Datenbank, kompatibel zu Windowsprogrammen)
- ▶ Digitaltechnik-orientiert (Foto, Röntgen, e-mail, e-banking)

In vielen Praxen werden erbrachte Leistungen vergessen (rund 16%) – WinDiag kann Ihnen abends mit dem letzten Patienten die exakte Leistungsübersicht vorlegen!

Wenn Sie Ihre Behandlung beendet haben, hat WinDiag bereits alle Leistungen erfasst – ohne dabei eine zu vergessen. Denn immer, wenn Sie eine Leistung anordnen oder planen, ist WinDiag dabei.



WinDiag VertriebsGmbH
Nürnberger Str. 27 | 90513 Zirndorf | Telefon 0911/9607219 | Fax 0911/6001829 | E-mail: medilib@aol.com

nicht stimmt, kann er diesem Problem vorbeugen. Zu beachten ist zudem: Manche Mitarbeiterin bringt ihre stärksten Leistungen, wenn sie für sich arbeiten kann und nicht in eine Teamstruktur eingebunden ist. Warum also sollte der Kieferorthopäde diese Mitarbeiterin zur Teamarbeit anhalten – und sich so ihrer Stärken, die sie „als einsame Wölfin“ in Einzelarbeit erbringt, berauben? Bevor der Kieferorthopäde zum Arbeitsinstrument Teamarbeit greift, sollte er daher folgende Überlegungen anstellen:

- Bin ich selbst für Teamarbeit geeignet?
- Welche meiner Mitarbeiterinnen sind zur Teamarbeit fähig und gewillt?
- Welche Konflikte könnten zwischen den Teammitgliedern auftreten?
- Ist Teamarbeit für die konkrete Herausforderung tatsächlich der optimale Lösungsweg? Teamarbeit ist nicht für jede Problemlösung der richtige Weg.

Überschaubares Projektziel: Wartezeiten verkürzen

Teamarbeit kann anhand eines kleinen Projektes eingeübt werden – eine Politik der kleinen Schritte erhöht die Wahrscheinlichkeit für die Akzeptanz der Teamarbeit durch das Praxispersonal. Wenig sinnvoll ist es, eine Aufgabe zu wählen, von der das Wohl und Wehe der kieferorthopädischen Praxis abhängt. Besser ist es, eine Aufgabe mit einem klaren und nachprüfbareren Ziel zu formulieren. Nehmen wir als Beispiel das Problem der Wartezeiten. Der Kieferorthopäde gibt als Ziel der Teamarbeit aus, Strategien und Methoden auszuarbeiten, die innerhalb der nächsten sechs Monate zu einer Reduzierung der Wartezeit für den Patienten auf 15 Minuten führt. Danach stellt der Kieferorthopäde das Team zusammen. Dabei beachtet er, dass nicht gerade die Kolleginnen zusammenarbeiten (müssen),

die ohnehin schon Probleme in der Zusammenarbeit haben. Durch eine geschickte Teamzusammenstellung bringt er möglichst unterschiedliche Teammitglieder zusammen, deren Fähigkeiten sich ergänzen. Er prüft, welche Persönlichkeitstypen in der Praxis vorhanden sind: Ist er selbst – der Arzt – eher ein „kreativer Innovator“ oder ein „informierender Berater“? Handelt es sich bei der Stuhl-assistentin um eine „systematische Umsetzerin“ oder eine „konstruktive Kritikerin“? Ideal ist es, wenn sich möglichst viele unterschiedliche Charaktere zusammenfinden. Besteht das Team etwa nur aus „Visionären“, gibt es eventuell Schwierigkeiten bei der konkreten Umsetzung der Lösungsmöglichkeiten. Der Kieferorthopäde sorgt in dieser Phase der Teamentwicklung für eine klare Kompetenz- und Aufgabenzuweisung und gibt den Praxismitarbeiterinnen einen Rahmen vor, innerhalb dessen sie sich frei bewegen können. Später,

wenn sie in der Teamarbeit erfahrener sind, kann er diesen Spielraum Schritt für Schritt ausweiten und dem Team immer mehr Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen.

Teamgeist entzünden und Widerstände ausräumen

Der Kieferorthopäde kann der eigentlichen Teamarbeit eine Mitarbeitersitzung vorschalten. Hier entwickeln die Teammitglieder ein gemeinsames Selbstverständnis und legen kommunikative Spielregeln fest, unter denen die Teamarbeit ablaufen soll – zum Beispiel: „dem anderen genau zuhören, ohne ihn zu unterbrechen“, „andere Vorschläge zunächst vorurteilslos anhören und dann in der Gruppe diskutieren“. Die Teammitglieder artikulieren ihre Erwartungen, Befürchtungen, Vorbehalte und Hoffnungen, die sie mit der zu bearbeitenden Aufgabe, aber vor allem mit der Teamarbeit an sich verbinden. So kann sich der Kieferorthopäde



den Vorbehalten stellen, sie im Plenum gemeinsam mit den Assistentinnen diskutieren und schließlich ausräumen. Vor allem, wenn der Widerstand einzelner Mitarbeiterinnen gegen die Einführung der Teamarbeit besonders groß ist, bietet es sich an, dass der Kieferorthopäde folgendermaßen vorgeht:

- Er klärt in Einzelgesprächen und in einem zweiten Schritt mit dem gesamten Team ab, welche Einstellung die Praxismitarbeiterinnen zur Teamarbeit haben. Der Kieferorthopäde analysiert also den Ist-Zustand der Bereitschaft zur Teamarbeit.

- Dann informiert er ausführlich und offen über die Ziele und die Bedeutung der Teamarbeit für die Praxis und die einzelnen Mitarbeiterinnen. Durch die transparente Informationspolitik entwickelt er ein Verständnis für die Teamaufgabe und verdeutlicht die Notwendigkeit der Reduzierung der Wartezeiten. Zudem wird es für jede Mitarbeiterin nachvollziehbar, welche Funktion und Rolle sie innerhalb der Teamarbeit inne hat.

- Er löst Konflikte auf: Hinter inhaltlichen Problemen verbergen sich häufig Beziehungsprobleme: Zwei Mitarbeiterinnen kommen auf Grund ihres unterschiedlichen Charakters nicht zusammen – so meinen sie zumindest. Während der Kieferorthopäde reine Inhaltsprobleme durchaus sachlich und zielorientiert einer Lösung zuführen kann, ist es bei Beziehungsproblemen klüger, die Beteiligten zunächst nach dem Motto: „Klärt das in einem ordentlichen Gespräch unter vier Augen“ eigenverantwortlich handeln zu lassen. Oft sind die Beziehungsprobleme darauf zurückzuführen, dass sich die Beteiligten zu wenig kennen – ein Gespräch und ein gegenseitiges Kennenlernen führt dann oft schon dazu, dass die „Kontrahentinnen“ zusammenfinden.

- Der Kieferorthopäde erläutert und betont zudem den persönlichen Nutzen, den die Praxismitarbeiterinnen aus der Teamarbeit ziehen. Denn zweifellos dient die Verkürzung der Wartezeiten der Patientenbindung – und somit der wirtschaftlichen Führung der Praxis sowie der langfris-

tigen Sicherung der Arbeitsplätze.

Gerade in solchen vorbereiteten Sitzungen entzündet sich der belebende Funke des Teamgeistes: Ein Gemeinschaftsgefühl entsteht. Während bei der tagtäglichen Arbeit jede Assistentin ihrer speziellen Tätigkeit nachgeht, lernen sich die Teammitglieder nun von einer anderen Seite kennen: Wie reagieren die Kolleginnen – und auch der Kieferorthopäde –, wenn sie eine gemeinsame Lösung erarbeiten sollen? Was geschieht, wenn sie einen Vorschlag diskutieren sollen, mit dem sie nicht einverstanden sind? Können sie abweichende Meinungen respektieren und tolerieren? Wie gehen sie mit Kritik um?

Die konkrete Arbeit im Team

Nachdem die Team-Spielregeln formuliert sind, beginnt die eigentliche Teamarbeit. Bei dieser ersten Teamarbeit sollte der Kieferorthopäde selbst als Teamleiter auftreten, die Räumlichkeiten zur Verfügung stellen und die Gruppensitzungen organisieren – auch zeitlich. Denn die Teamsitzungen müssen mit der Tagesarbeit koordiniert werden und finden im Normalfall nicht während der üblichen Arbeitszeit statt. Je reifer und erfahrener die Assistentinnen in der Teamarbeit sind, desto mehr können sie in die Unabhängigkeit selbst organisierter Teamarbeit entlassen werden, die Sitzungen eigenständig planen und durchführen und schließlich eine Teamleiterin aus den eigenen Reihen bestimmen.

Wie könnte die Durchführung solcher Teamsitzungen konkret aussehen? Bleiben wir bei dem Beispiel der Reduzierung der Wartezeiten für die Patienten:

- Der Teamleiter, also der Kieferorthopäde, erläutert dem Team die Aufgabe und das Ziel der Teamarbeit: Verringerung der Wartezeiten auf maximal 15 Minuten innerhalb eines halben Jahres.
- Die Gruppe diskutiert, wie die bisherigen Wartezeiten zu Stande kommen. Jedes Teammitglied bringt seine Erfahrungen ein: Die Mitarbeiterin an der Rezeption berichtet von Schwierigkeiten bei der telefonischen Terminvereinbarung, der Kieferorthopäde erläutert, wieso manche Be-

ANZEIGE

NEUES PATIENTENMAGAZIN

für Ihre Praxis

INFORMATION

AUFKLÄRUNG

UNTERHALTUNG

Neben spannenden Beiträgen zu nicht dentalen Themen, wie man sie auch in allgemeinen Publikumsmedien findet, werden die verschiedenen Therapiemöglichkeiten der kosmetisch/ästhetischen Zahnmedizin für Patienten verständlich erklärt und gebildet. So wird dem Behandler der Einstieg in mögliche Beratungsgespräche erleichtert.

„my“ magazin auch für Labore!
Viele Labore nutzen bereits das „my“ magazin als Marketingtool für ihre Kunden. Dieses Give-away ist eine neue Dimension in der Kundenpflege und der Akquisition neuer Kunden. Sie unterstützen damit den Zahnarzt aktiv in seiner Patientenkommunikation und zeigen Mitverantwortung bei der Patientengewinnung.

Bezahlung nur per Bankeinzug oder Verrechnungsscheck möglich!

Bitte senden Sie mir folgende Exemplare des „my“ magazins zu:

<input type="checkbox"/> „cosmetic dentistry“	<input type="checkbox"/> „Zahnimplantate“	<input type="checkbox"/> „Zähne 50+“
<input type="checkbox"/> 10 Stück 30,00 €* <input type="checkbox"/> 10 Stück 30,00 €* <input type="checkbox"/> 10 Stück 30,00 €* <input type="checkbox"/> 20 Stück 50,00 €* <input type="checkbox"/> 20 Stück 50,00 €* <input type="checkbox"/> 20 Stück 50,00 €* <input type="checkbox"/> 40 Stück 85,00 €* <input type="checkbox"/> 40 Stück 85,00 €* <input type="checkbox"/> 40 Stück 85,00 €* <input type="checkbox"/> 40 Stück 85,00 €* <input type="checkbox"/> 40 Stück 85,00 €* <input type="checkbox"/> 40 Stück 85,00 €*		

Einzugsermächtigung (bitte unbedingt ausfüllen, anderenfalls kann Ihr Auftrag nicht bearbeitet werden)

Hiermit ermächtige ich die Oemus Media AG, den Rechnungsbetrag für die bestellten „my“ magazine innerhalb 14 Tagen nach Bestellung zu Lasten meines Kontos

Konto-Nr.: _____ BLZ: _____

Kreditinstitut: _____

durch Lastschrift einzuziehen. Wenn mein Konto die erforderliche Deckung nicht aufweist, besteht seitens des kontoführenden Kreditinstitutes keine Verpflichtung zur Einlösung.

Datum, Unterschrift _____

Adresse bitte in Druckbuchstaben ausfüllen:

Praxis: _____

Straße, Nr.: _____

PLZ, Ort: _____

E-Mail: _____

Oemus Media AG
Holbeinstraße 29
04229 Leipzig
Tel.: 03 41/4 84 74-2 00
Fax: 03 41/4 84 74-2 90

037773

KN 1+2/05

Datum, Unterschrift _____

KN Checkliste 2: Wie Kieferorthopäden die Teamentwicklung vorantreiben

Ist die Teamarbeit erst einmal erfolgreich eingeführt, sollte der Kieferorthopäde jede Möglichkeit nutzen, den Teamgeist wachzuhalten:

- Die Aufnahmebereitschaft fördern und fördern: Falls möglich, werden bei größeren Teamarbeiten „Gäste“ eingeladen, die nur vorübergehend im Team mitarbeiten.
- Einen Teil der Führung abgeben: Die Teamsitzungen werden immer wieder von einem anderen Teammitglied moderiert und geleitet.
- Der Kieferorthopäde aktualisiert permanent seine Stellenbeschreibungen und baut dort die Bereitschaft und Fähigkeit zur Teamarbeit ein.
- Wenn die Gedanken abschweifen, sie immer wieder auf das Fokuswort zurücklenken.
- In den Zielvereinbarungen mit den Mitarbeiterinnen wird die Pflicht zur Entwicklung der Teamfähigkeiten festgeschrieben.
- Der Kieferorthopäde hilft den Mitarbeiterinnen, ihre Kernkompetenzen zu entdecken, zu pflegen und auszubauen; so können sie immer wieder in andere Teamrollen schlüpfen und Verantwortung übernehmen.

handlungen länger als geplant dauern. Er erklärt, welche Indizien es gibt, an denen die Assistentinnen ablesen können, bei welchen Behandlungen eine Verzögerung wahrscheinlich ist. Eine andere Mitarbeiterin berichtet über ihre Erfahrungen mit Patienten, die sich über lange Wartezeiten beschweren.

– Der Teamleiter notiert die Ergebnisse auf der Pinnwand. Die Gruppe fasst die Einzelfälle zu Blöcken zusammen und entwickelt erste Vorschläge zur Reduzierung der Wartezeiten.

– Nach dieser ersten Sitzung geht das Team auseinander und sammelt in den folgenden Tagen weiteres Material: Eine Mitarbeiterin erhält die Aufgabe, stichpunktartig die

Wartezeiten der Patienten zu überprüfen. So gewinnt das Team einen genauen Überblick über die Wartezeiten.

– In der zweiten Sitzung werden die Beobachtungen gesammelt – nun kann die Gruppe genauer sagen, warum es manchmal zu längeren Wartezeiten kommt.

– In einem Brainstorming unterbreitet die Gruppe Verbesserungsvorschläge zur Terminvereinbarung. Beschlossen wird zum Beispiel, Patienten verstärkt telefonisch Bescheid zu geben, wenn eine längere Wartezeit absehbar ist. Des Weiteren wird für Patienten, die die kieferorthopädische Praxis mit akuten Zahnproblemen und ohne Terminvereinbarung aufsuchen, eine spezielle „Akutsprechstunde“ eingeführt.

– Zugleich entwickelt das Team Verhaltensregeln für den Umgang mit wartenden Patienten. Das Team beschließt, Patienten im Wartezimmer vorzuschlagen, „in einer halben Stunde wiederzukommen“ und noch etwas einkaufen zu gehen – „es dauert noch ein wenig, bis der Doktor sich um Sie kümmern kann.“ Den Patienten wird erklärt, warum es zu einer Wartezeit kommt. Eine Kollegin wird zur „Beraterin für wartende Patienten“ bestimmt, die den nervös Wartenden auch einmal eine kleine Erfrischung anbietet.

– Nun geht es an die Umsetzung: Der Teamleiter gibt einen Zeitplan vor, die Verbesserungsvorschläge werden realisiert. Die Assistentinnen notieren ihre Erfahrungen.

– Die Gesprächsnotizen bilden bei der nächsten Teamsitzung die Arbeitsgrundlage: Konnten die Verbesserungsvorschläge dem Praxisalltag standhalten? Wo funktionieren sie, wo besteht Optimierungsbedarf? Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess setzt sich in Gang.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden an der Teamarbeit nicht alle Assistentinnen beteiligt sein – darum ist die Ergebnissicherung von Bedeutung. Ein Teammitglied fertigt ein Protokoll der Sitzung an, mit dem alle anderen Kolleginnen auf dem Laufenden gehalten werden.

Erfolgsfaktor Teamarbeit

Die „Politik der kleinen Schritte“ verhindert, dass As-

sistentinnen sich von einem Tag auf den anderen zum Teamworker entwickeln müssen. Indem der Kieferorthopäde immer

komplexere Aufgaben im Team bearbeiten lässt, gewöhnen sich die Praxismitarbeiterinnen an diese Form der Arbeitsorganisation. Sie können ihre Eignung für die Teamarbeit anhand ihrer praktischen Erfahrung überprüfen. Alle Teammitglieder – auch der Arzt selbst – werden schrittweise in die Teamarbeit eingeführt, ohne dass gleich der Erfolg eines wichtigen Projektes auf dem Spiel steht. Langsam aber sicher werden sie zur Teamarbeit befähigt, die Teamfähigkeiten wachsen von Aufgabe zu Aufgabe. Dann ist es auch möglich, in Teamsitzungen komplexere Themen zu besprechen, die etwa mit dem Betriebsklima und dem Verhältnis zwischen Kieferorthopäde und Mitarbeiterinnen oder zwischen einzelnen Kolleginnen in einem Zusammenhang stehen. Vielleicht ruft nun so mancher Kieferorthopäde aus: „Wann soll ich das denn alles schaffen?“ Sicher: Der vorgeschlagene Weg zur Teamarbeit ist mühsam und zeitintensiv. Aber

er führt eher zur erfolgreichen und damit effektiven Teamarbeit als die „von oben“ angeordnete Arbeit im Team. Die Entwicklung von Teamfähigkeiten kostet Engagement, Zeit und eventuell auch Geld, aber die Investition lohnt sich, wenn der Kieferorthopäde die Synergieeffekte nutzt, die durch die Arbeit im Team entstehen: So stärkt die erfolgreiche Bearbeitung einer gemeinsamen Aufgabe im Team den Zusammenhalt der Belegschaft, die zu einer „eingeschworenen Gemeinschaft“ zusammenwächst. Dies spürt auch der Patient: Strahlt das kieferorthopädische Praxisteam neben Kompetenz Freundlichkeit und – um bei dem Beispiel zu bleiben – das ehrliche Bemühen aus, die Wartezeiten zu reduzieren, fühlt er sich in der Praxis wohl, und die Patientenbindung steigt. Kieferorthopäden, die Teamarbeit in ihrer Praxis eingeführt haben, berichten, dass sie von ihren Patienten für das kollegiale Verhältnis gelobt

werden: „Bei Ihnen merkt man, dass das Praxisteam Hand in Hand zusammenarbeitet, da fühle ich mich als Patient gut aufgehoben.“

KN Literatur

– Kühl, Stefan: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Campus 1998

– Sanborn, Mark: Teamarbeit. So nutzen Sie die Kraft und Kreativität der Gruppe für Ihren Erfolg. Heyne Kompaktwissen 1994

KN Adresse

Alfred Lange
 medizinisches dienstleistungszentrum medicen
 Augustusburger Str. 331
 09127 Chemnitz
 Tel.: 03 71/7 25 43 36
 Fax: 03 71/7 25 43 40
 E-Mail: a.lange@medicen.de
 www.medicen.de

ANZEIGE



Das hat Biss.



PN Nachrichten, statt nur Zeitung lesen.

Faxen an 03 41/4 84 74-2 90

Titel/Vorname _____
 Name _____
 Straße _____
 PLZ/Ort _____
 Telefon _____ Fax _____
 E-Mail _____

Ja, ich möchte das kostenlose Probeabo beziehen.
Bitte liefern Sie mir die nächste Ausgabe frei Haus.
 Soweit Sie bis 14 Tage nach Erhalt der kostenfreien Ausgabe keine schriftliche Abbestellung von mir erhalten, möchte ich die PN im Jahresabonnement zum Preis von 40 EUR/Jahr beziehen. Das Abonnement verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn es nicht sechs Wochen vor Ablauf des Bezugszeitraumes schriftlich gekündigt wird (Poststempel genügt).

Datum/Unterschrift _____

Widerrufsbelehrung:
 Den Auftrag kann ich ohne Begründung innerhalb von 14 Tagen ab Bestellung bei der Oemus Media AG, Holbeinstraße 29, 04229 Leipzig schriftlich widerrufen. Rechtzeitige Absendung genügt.

OEMUS MEDIA AG
 Aboservice
 Holbeinstraße 29
 04229 Leipzig
 Tel.: 03 41/4 84 74-2 00
 Fax: 03 41/4 84 74-2 90
 E-Mail: grasse@oemus-media.de
 www.oemus.com



Datum/Unterschrift _____

*inkl. gesetzl. MwSt. und Versand.