

# Kommunikations-Coach



## Praxiskultur – lohnt sich das?

Ja, denn die Praxiskultur bestimmt zu einem Drittel den Praxiserfolg

**Firmenkultur und Praxiskultur sind mittlerweile Schlagworte, die immer häufiger auftauchen. Aber was ist das eigentlich? „Guten Morgen“ und „Schönen Abend“ sagen, „Bitte“ und „Danke“? Ist das wieder nur eine neue Sau, die durchs Dorf getrieben wird, oder steckt mehr dahinter? Und die viel zentralere Frage lautet: Lohnt es sich, sich darum zu kümmern? Und wenn ja, wieso und wie?**

Kultur ist eigentlich ein Konzept aus der Ethnologie (Völkerkunde). Wenn wir fremde Kulturen besuchen, sind wir uns der Unterschiede zur eigenen Kultur sehr bewusst. Aber was verstehen Völkerkundler unter Kultur? Eine Definition besagt, dass die Kultur aus Mustern von Elementen besteht, die miteinander in Wechselwirkung stehen, und die unbewusst das Denken, Fühlen und Verhalten aller Gruppenmitglieder beeinflussen. Das bedeutet, wenn man sich der Kultur bewusst wird, macht man sich das Grundmuster zugänglich, welches das Denken, Fühlen und Verhalten von allen Teammitgliedern beeinflusst. Es wäre schon mal ganz praktisch, wenn man das in der Praxis könnte.

Aber Kultur ist noch mehr. Eine Kultur beschreibt die gemeinsamen Werte. Da-

durch steuert die Kultur die Zugehörigkeit und die Abgrenzung. Für uns bedeutet




Foto: Peter Adamik, Berlin

Dr. med. dent. Anke Handrock, Institut für Coaching und Training in der Medizin, Berlin




Foto: Janien Ebert

Dipl.-Psych. Maïke Baumann, Freie Trainerin, Coach, Supervisorin, Berlin

das: Wenn wir unsere Kultur gut kennen und vermitteln können, können wir neuen Teammitgliedern schneller die Zugehörigkeit zu unserer Praxis vermitteln. Außerdem ist die Kultur die Summe aller Erwartungen und Selbstverständlichkeiten. D.h., die Kultur ist die gemeinsame Erinnerung an das, was bisher gut funktioniert hat. Aber nicht alles, was gestern gut funktioniert hat, wird die Lösung von morgen sein. Werden wir uns nach Corona z.B. wieder mit einem kräftigen Händedruck begrüßen, oder wird der Abstand mit leichter Verbeugung die neue Kultur werden?

Und Kultur ist noch etwas: Kultur ist ein Sicherheitsrahmen, ein Mechanismus, um Angst zu reduzieren. Wir wissen genau, wie wir es „bei uns“ machen. Das bedeutet auch, wenn ich als Chefin oder Chef an der Kultur etwas verändere, erzeugt das bei den Gruppenmitgliedern eine gewisse Angst. Leider lähmt Angst das Denken, schwächt die Kreativität und erzeugt schlechtere Problemlösungen. In der Führung sind wir also gut beraten, wenn wir rechtzeitig – so weit wie möglich – gegen die Angst ansteuern.

Und bringt das jetzt etwas für die Praxis? Schon 2008 hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales festgestellt,

# SAXA | HIPPOKRATISCHER EID TRIFFT GENFER GELÖBNIS

**EDITION**  
Deutscher Ärzteverlag

Der Kölner Arzt und Künstler SAXA hat für sein Porträt des Hippokrates sowohl die offizielle Übersetzung des historischen Hippokratischen Eides als auch die der aktuellen Version der Deklaration von Genf des Weltärztebundes aus dem Jahre 2017 verwendet.

In der exklusiv für den Deutschen Ärzteverlag geschaffenen Wortmalerei findet sich sowohl der Ursprung als auch die gegenwärtig verwendete Version einer ärztlichen Ethik wieder.

**Einführungspreise bis 31.12.**



## Hippokrates | GOLD Edition

Goldlack über Fine Art Print auf Iggesund Invercote Creato | handgefertigt und signiert | gerahmt mit Passepartout hinter Glas in Echtholzleiste, weiß

Blattmaß: 20 x 20 cm

Bildmaß: 32 x 32 cm

Jedes Bild ist ein Unikat!

Preis: € 195,-

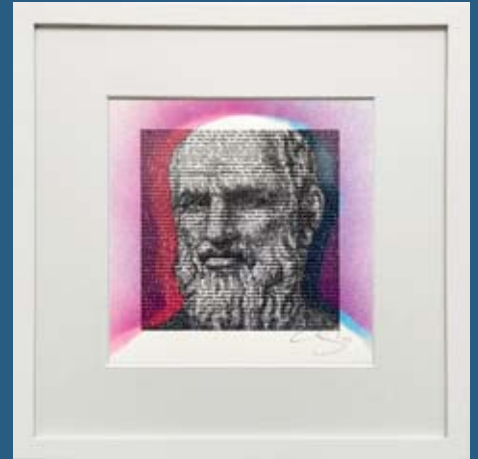
## Hippokrates

Fine Art Print auf Iggesund Invercote Creato | signiert | gerahmt hinter Glas in Echtholzleiste, weiß

Blattmaß: 20 x 20 cm

Bildmaß: 22 x 22 cm

Preis: € 95,-



## Hippokrates | POP-ART Edition

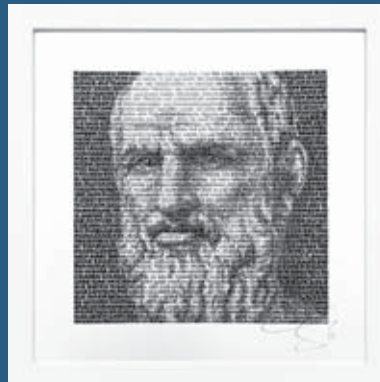
Lacke (Magenta, Cyan) über Fine Art Print auf Iggesund Invercote Creato | handgefertigt und signiert | gerahmt mit Passepartout hinter Glas in Echtholzleiste, weiß

Blattmaß: 20 x 20 cm

Bildmaß: 32 x 32 cm

Jedes Bild ist ein Unikat!

Preis: € 195,-



Entdecken Sie die vielfältige Fülle der Kunst und tauchen Sie ein in die exklusive Welt der EDITION.

## Für Ihre Bestellung

Ja, ich bestelle:

\_\_ Expl. Hippokrates € 95,-  
\_\_ Expl. Hippokrates GOLD € 195,-  
\_\_ Expl. Hippokrates POP-ART € 195,-

Irrtümer und Preisänderungen vorbehalten. Angebot freibleibend. Lieferung mit Rechnung. Als Verbraucher steht Ihnen ein Widerrufsrecht zu. Einzelheiten hierzu, ein Muster-Widerrufsformular und unsere geltenden AGB finden Sie hier: <http://daev.me/shopagbs> | Hinsichtlich der Verarbeitung angegebener personenbezogener Daten gelten die Bestimmungen unseres Datenschutzhinweises: [www.aerzteverlag.de/Datenschutz](http://www.aerzteverlag.de/Datenschutz)

Bitte einsenden an: EDITION Deutscher Ärzteverlag GmbH, Dieselstraße 2, 50859 Köln

Alle Preise verstehen sich inkl. MwSt. und zzgl. € 15,- Versandkosten.

Name, Vorname .....

Straße, Hausnummer .....

PLZ, Ort .....

Telefon .....

E-Mail-Adresse .....

Datum / Ort .....

Unterschrift .....

dass 31 Prozent der Varianz des Unternehmenserfolgs auf die Unternehmenskultur zurückzuführen sind. Das bedeutet: sich mit Unternehmenskultur zu beschäftigen heißt, sich mit dem Faktor zu beschäftigen, der den Unternehmenserfolg (also den Praxiserfolg) zu etwa einem Drittel beeinflusst.

Leider reicht es nicht, über Unternehmenskultur zu reden – das tun ca. 80 Prozent der deutschen Führungskräfte und die Wirkung auf die Mitarbeitenden liegt bei etwa einem Prozent.

Der hauptsächliche Treiber der Unternehmenskultur besteht in der Vorbildwirkung des Führenden (über 70 Prozent), gefolgt von der Möglichkeit, seine Arbeit als Mitarbeiter möglichst selbstständig und eigenverantwortlich zu organisieren und von der Art der internen Unterneh-

menskommunikation, also vom „guten Ton“.

Was beeinflusst nun konkret die Kultur in der Praxis, und wie können wir gegebenenfalls steuernd Einfluss nehmen?

Ganz generell ist es schwierig oder nahezu unmöglich, die eigene Kultur als solche wahrzunehmen. Unsere Kultur ist für uns selbstverständlich. Sie ist quasi die Luft, die wir atmen. Wir erkennen sie z.T., wenn wir die Kultur in anderen Praxen erleben. Unterscheidet sie sich deutlich von unserer Kultur, so ist es so, als ob wir plötzlich im fremden Wasser schwimmen, die Fische, die da leben, fühlen sich dort zu Hause.

Wenn wir unsere Praxiskultur mit der in anderen Praxen vergleichen, können wir so gewisse Unterschiede wahrnehmen. Wir nehmen die Ausprä-

gungen unserer eigenen Kultur klarer wahr. Gerade weil uns unsere Kultur so selbstverständlich erscheint, dauert auch die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden, die Inkulturation, so lange. Manche Autoren rechnen dafür ein ganzes Jahr.

Weil es so selbstverständlich ist, wie wir zusammenleben und was uns wichtig ist, können wir nicht klar erklären, wodurch sich unsere Praxis von anderen unterscheidet. Wir erwarten unbewusst einfach, dass die neuen Mitarbeitenden selbstverständlich auch so denken und fühlen wie wir. Es dauert jedoch wirklich bis zu einem Jahr, bis die neuen Mitarbeitenden das Gefühl haben, wie selbstverständlich „die Luft der neuen Praxis zu atmen“ und voll und ganz dazugehören.

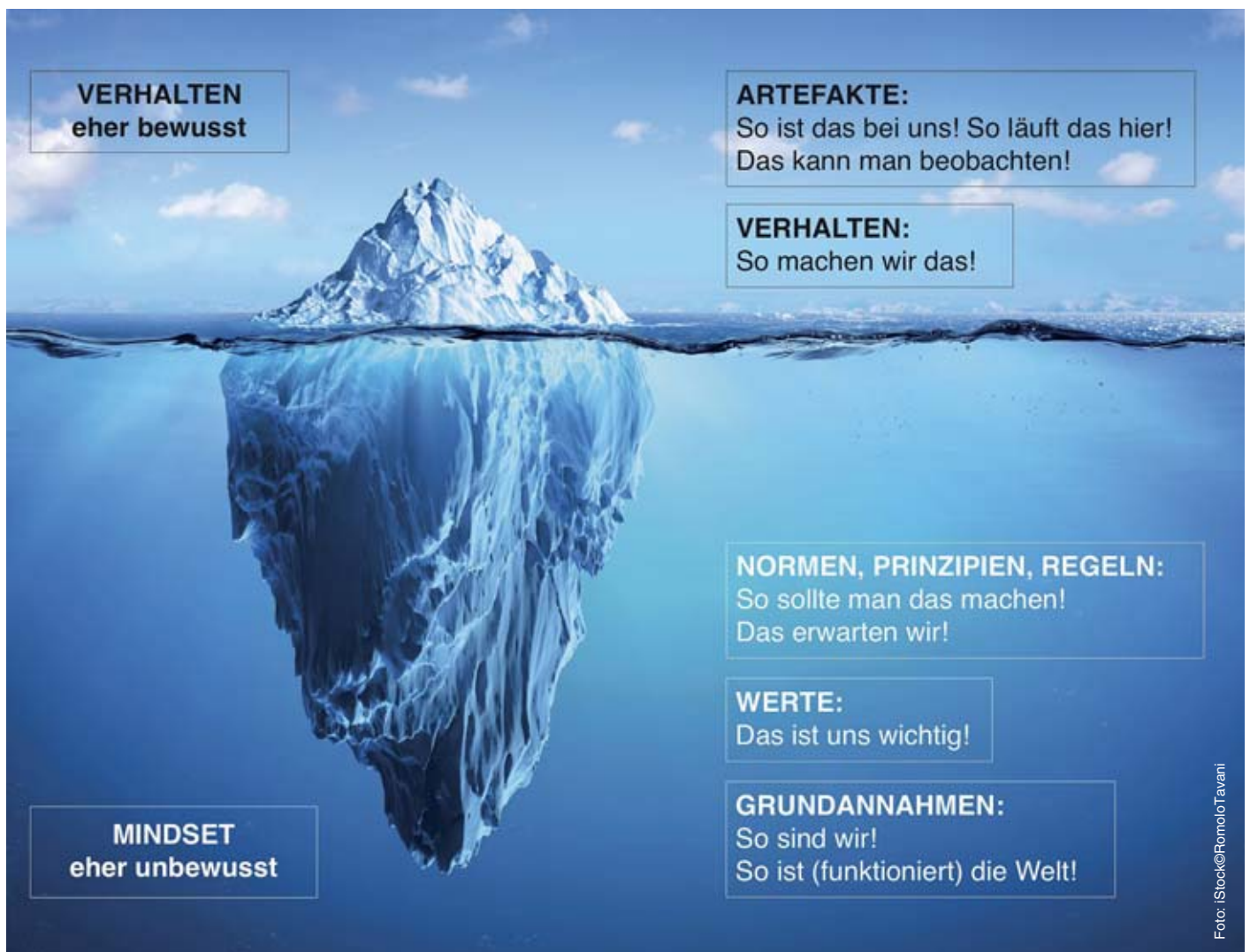


Foto: iStock/RomoloTavani

Das Eisbergmodell der Kultur. Kultur ist die Summe aus Mindset und Verhalten. Modifiziert nach Schein, E. 1995; Sackmann, S. 2004; Gartner 2018.

Worin unterscheiden sich nun die Kulturen der verschiedenen Praxen? Der erste zentrale Punkt sind die generellen Einstellungen und Werte, die wir haben – man sagt auch „das Mindset“. Wesentlich ist dann, ob wir gemäß unseren Einstellungen leben und handeln, ob wir das Verhalten zeigen, das zu unserer Einstellung passt, oder ob wir Wasser predigen und Wein trinken.

## EINSTELLUNGEN

Um welche Einstellungen geht es hier? Einerseits sind dies ganz basale Dinge, unsere Grundannahmen darüber, wie die Welt generell ist und wie Menschen sind. Gehe ich davon aus, dass die Welt mir genug an Sicherheit und Nahrung bieten wird und dass meine Mitmenschen prinzipiell gutartig sind, habe ich eine eher zuversichtliche und realistisch-optimistische Grundhaltung. Oder lebe ich gefühlt in einer feindlichen Umwelt, in der ich dauernd angegriffen werde?



**Optimistisch und zuversichtlich eingestellte Menschen sind nachweislich engagierter und leistungsbereiter.**



Generell weiß man heute, dass eine optimistische Einstellung die Gesundheit, die Fähigkeit zum Ertragen von Widrigkeiten und die sozialen Interaktionen fördert. Optimistisch und zuversichtlich eingestellte Menschen sind nachweislich engagierter und leistungsbereiter.

Wenn ich als Führungskraft durch meine Vorbildfunktion einen hohen Einfluss auf die Kultur in meinem Team habe, könnte es sich lohnen – gerade in der augenblicklichen Zeit – an einer eigenen zuversichtlich(er)en Einstellung zu arbeiten. Erwiesenermaßen lässt sich diese Einstellung schon durch relativ kleine Übungen positiv beeinflussen. Ich kann etwa morgens notieren, auf welche drei Dinge

oder Ereignisse ich mich an diesem Tag freue und/oder abends festhalte, für welche drei Dinge/Ereignisse am vergangenen Tag ich dankbar bin.

## WERTE

Auf diesen Grundeinstellungen bauen sich die Werte auf. Mir bewusst zu machen, was mir an meinem Beruf wichtig ist, und mir bewusst zu machen, was mir an meiner (eigenen) Praxis wichtig ist, und das auch zu vertreten sind grundlegende Aspekte der Unternehmenskultur. Eine Kultur ist eine Wertegemeinschaft. Wenn ich mir meine Werte vergegenwärtigt habe, kann ich darauf achten, ob meine Mitarbeitenden diese Werte achten und einhalten. Wenn mir beispielsweise Respekt wichtig ist, lohnt es sich darauf zu achten, inwieweit auch über abwesende (möglicherweise schwierige) Patienten sowie abwesende Mitarbeitende respektvoll gesprochen wird.

## PRINZIPIEN

Aus den Grundeinstellungen und Werten ergeben sich logisch die Prinzipien, die generellen Maximen, nach denen in der Praxis gehandelt wird. Was ist darunter zu verstehen?

Am Beispiel des Werts „Respekt“ lassen sich die Handlungsprinzipien gut nachvollziehen. Reagieren der Chef und die langjährigen Mitarbeitenden automatisch, wenn ein respektloses Verhalten auftritt? Falls ja, werden neue Teammitglieder innerhalb ganz kurzer Zeit automatisch das respektvolle Verhalten innerhalb der Praxis übernehmen. Prinzipien beschreiben also die Grundlagen dessen, wie man bei uns in der Praxis handeln sollte. Die Prinzipien führen dann zu regelmäßig beobachtbarem Verhalten, zu jenem Umgang, den Sie gerne in Ihrer Praxis haben wollen.

Das Verhalten führt dann zu Veränderungen in der Umwelt. So kann man zum Beispiel beobachten, wie das Verhalten zur Gestaltung der Räume in der Praxis führt. Wie ist beispielsweise der Sozialraum ausgestattet, wie das Büro des Chefs oder der Chefin? Diese sogenannten Artefakte sagen viel über die Grundeinstellung und Werte aus, die in dieser Praxiskultur wirklich gelebt werden.

Wenn Sie sich nun in die Rolle von potenziellen neuen Mitarbeitenden versetzen – die heutzutage ja die Auswahl zwischen wirklich vielen Arbeitsanbietern (Arbeitgebern) haben –, gefällt Ihnen dann die Kultur, die Ihnen diese Praxis bietet? Ist das der Lebensraum, in dem Sie die nächsten Jahre Ihres Arbeitslebens verbringen möchten? Würde es Ihnen Spaß machen, hier zu arbeiten? Könnte es Ihnen Freude machen, hier hohe Leistungen zu bringen?



**Kultur ist das, was in dieser Praxis bisher dazu geführt hat, dass die Menschen hier erfolgreich miteinander Patienten versorgt haben.**



Wenn Sie in diese, also Ihre Praxis kommen und dort zur Probe arbeiten, welche Art des Umgangs miteinander erleben Sie? Sind die Menschen offen und freundlich miteinander? Wird hier gelacht? Welche Geschichten werden erzählt? Welche Gewohnheiten und Rituale gibt es? Isst man zum Beispiel gemeinsam, oder geht jeder in der Pause seiner Wege?

Dabei geht es nicht um ein „richtig“ oder „falsch“! Wie bereits erwähnt, ist Kultur das, was in dieser Praxis bisher dazu geführt hat, dass die Menschen hier erfolgreich miteinander Patienten versorgt haben. Gleichzeitig ist die Kultur aber der Lebensraum, der neue Mitarbeitende anzieht oder abstößt.

Nun möchten wir Sie zu einem Gedankenexperiment einladen, zur Konstruktion von ein oder zwei sogenannten Personas.

Die Idee dazu kommt aus der Angebotsentwicklung, dem Design Thinking. Wenn heute eine neue Dienstleistung oder ein neues Produkt entwickelt wird, konstruieren sich die Entwickler auf die Zielpersonen, die hinterher dieses Angebot nutzen werden. Sie geben ihnen Namen, einen kulturellen Hintergrund, ein



entsprechendes Alter – und sie orientieren sich dabei immer an ganz realen Menschen. Dann prüfen die Entwickler, ob die neuen Produkte und Dienstleistungen die Anforderungen dieser Personas erfüllen.

Wir laden Sie ein, sich Personas von potenziellen neuen Mitarbeitenden oder Auszubildenden zu konstruieren. Sinnvollerweise gehen Sie dabei realistisch vor. Fragen Sie sich z.B. für eine Persona einer Auszubildenden: Wie alt ist sie? Wie hat sie bisher gelebt? Welche Kleidung trägt sie? Was hat sie bisher gelernt? Was denkt sie wohl über Arbeit? Was ist ihr wichtig? Wer sind ihre Freunde? Weshalb möchte sie wohl ZFA werden? Was tut sie in ihrer Freizeit? Geben Sie dieser Person nun einen entsprechenden Namen.

Anschließend können Sie sich fragen: Wenn diese Persona in unsere Praxis kommt, wie fühlt sie sich? Wo braucht sie Unterstützung? Was muss man ihr hier zeigen? An welchen Stellen stimmt ihre Kultur mit unserer Kultur überein? Wie können wir unsere Kultur und Erwartungen für sie „übersetzen“ und ihr unsere Kultur attraktiv darstellen? Was findet sie gegebenenfalls ab-

stoßend und was müssten wir gegebenenfalls ändern, damit diese Persona bleiben würde.

Möglicherweise stellen Sie fest, dass es sinnvoll wäre, den einen oder anderen Kulturaspekt auf Dauer zu modifizieren, damit die Praxis für neue Mitarbeitende attraktiver wird.



**Mitarbeitende bemerken,  
dass die Kultur sich  
ändert, und entsprechend  
verunsichert und  
ängstlich sind sie.**



Jetzt wird es zu abwehrenden Reaktionen der langjährigen Mitarbeitenden kommen. Ihre Kultur ist schließlich das, was über die Jahre dazu geführt hat, dass sie Erfolg hatten. Alle langjährigen Mitarbeiterinnen sind Teilhaber an die-

sem Erfolg. Wenn Sie anfangen wollen, etwas an der Kultur zu verändern, macht das den langjährigen Mitarbeitenden Angst.

Dann werden Sie plötzlich mit Kommentaren konfrontiert wie: „Ich habe mir das auch erarbeiten müssen!“, „Das haben wir schon immer so gemacht, da könnte jeder kommen!“, „Das geht nicht, das haben wir schon ganz oft probiert!“ ... All das sind typische Zeichen dafür, dass Mitarbeitende bemerken, dass die Kultur sich ändert, und sind entsprechend verunsichert und ängstlich.

Gleichzeitig haben sich aber auch die Rahmenbedingungen verändert – und nicht alles, was in der Kultur bisher funktioniert hat, wird auch weiter funktionieren. Hier geht es nun um ein differenziertes Abwägen und wirklich auch um ein „Verkaufen“ der geplanten Veränderungen an die bisherigen Mitarbeitenden. Wenn diese die Veränderungen verstehen und mittragen, kann sich eine Praxiskultur so weiterentwickeln, dass sie kontinuierlich für neue Mitarbeitende attraktiv bleibt.

→ **Dr. Anke Handrock,  
Dipl.-Psych. Maike Baumann**