



Alles im Wandel – wie wir künftig leben und arbeiten

Schöne neue Arbeitswelt

Zukunftsforscher
Werner Katzensgruber
im Gespräch mit
Chance Praxis

Mehr als 14 Jobs bis zum vierzigsten Lebensjahr, Work-Life-Integration statt Work-Life-Balance, Generation Y und Z und immer mehr Digitalisierung – die Art, wie wir arbeiten, ändert sich mehr und mehr. Das hat auch für Praxischefs und ihre Teams große Auswirkungen.

Werner Katzengruber betrachtet seit mehr als 20 Jahren die Auswirkungen der technologischen Veränderungen auf Unternehmen. Daraus entwickelt er zukunftsfähige Arbeitsmodelle und Lösungen für resultierende Führungskonzepte, die eine tragfähige Basis für Organisationen bilden. Im Interview mit Redakteurin Monia Geitz stellt er sein Szenario zur künftigen Arbeitsweise für junge Zahnmediziner vor.

Monia Geitz: Der Wertewandel in den neuen Generationen mit einem Trend zur Beziehungslosigkeit hat großen Einfluss auf das Zusammenleben und -arbeiten der Menschen. Wie wird sich das Arbeiten Ihrer Meinung nach künftig gestalten?

Werner Katzengruber: Die bekannten Beziehungsmuster sind dabei, sich zu verändern – im Privatleben und in der Wirtschaft. Heute wird die Lockerheit von Beziehungen als neue Stärke bewertet. Diese Beziehungsmuster sind nicht auf Stabilität, sondern auf Flexibilität ausgerichtet und trotz ihrer Fragilität in der jeweiligen Situation sehr wirksam. In der Wirtschaft hat diese Beziehungslosigkeit bereits enorme Konsequenzen auf den Arbeitsmarkt der hochqualifizierten Hochschulabgänger. Laut einer Studie des amerikanischen Wirtschaftsministeriums wird diese Zielgruppe 14 Jobs haben – bis zu ihrem vierzigsten Lebensjahr. Loyalität wird durch Flexibilität ersetzt. Eine Herausforderung für Unternehmen, die auf Kontinuität setzen.



Werner Katzengruber wurde nach dem Psychologie- und BWL-Studium zum Coach qualifiziert. Er verfügt über Moderations-, Trainer- und Mediationsausbildungen und ist als zertifizierter Personaldiagnostiker ein anerkannter Experte. Der Autor zahlreicher Publikationen und Fachbücher ist gefragter Keynote-Speaker und Vortragsredner.

Kontakt: www.khd-group.com | www.transolution-institute.com | www.if-pd.com | www.globalgg.net

MG: Sie halten die Work-Life-Balance für überholt; stattdessen sprechen Sie von Work-Life-Integration. Was verstehen Sie darunter?

WK: Der Begriff Work-Life-Balance sagt ja implizit, dass das Arbeits- und Privatleben getrennt werden müssen, damit wir in Balance leben können. Dahinter steckt der Glaubenssatz, dass Arbeit nur zum Geldverdienen gut ist und das eigentliche Leben in der Freizeit stattfindet. Ich kenne diese Einstellung von meinen Großeltern. Für die neue Generation von Arbeitnehmern ist diese kartesianische Trennung von Arbeits- und Freizeit schlicht Unsinn. Ich habe den Begriff Work-Life-Integration geprägt, um klarzumachen, dass Arbeit nicht nur nicht krankmachen darf, im Gegenteil, sie soll die Gesundheit fördern. Damit meine ich nicht die üblichen Gesundheitsprogramme der Unternehmen, sondern die Tatsache, dass jemand, der seine Stärken im Beruf ausleben darf, Freude an seinem Job hat. Und diese Freude ist die Grundlage für Gesundheit.

MG: Welche Führungsmodelle gibt es und wie funktionieren sie?

WK: Ich glaube nicht an Führungsmodelle, ich glaube an Menschen. Gute Führungskräfte haben gute Mitarbeiter. Was sich verändern wird, ist die Rolle der Führungskraft. Die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist entscheidend für den Erfolg. Das Team um den Arbeits- und Organisationspsychologen Tim Gilbreath stellte in einer Studie fest, dass die Beziehung zum Vorgesetzten bezogen auf die Lebensqualität denselben Stellenwert hat wie die Lebenspartnerschaft. Führungskräfte, die mit Amtsautorität führen, werden nicht mehr akzeptiert.

„Feedback ist das Grundnahrungsmittel der Mitarbeiter.“



Ich nehme oft den sogenannten Kreis der Führung, um Führungskräften vielmehr zu zeigen, wo sie sich in ihrem Team am wirkungsvollsten positionieren. Angenommen, Sie stellen ein Team als Kreis dar, dann sehen sich die meisten Führungskräfte in der Mitte des Kreises. Dann arbeiten sie aber nicht am Team, sondern im Team. Ich empfehle, als Führungskraft eine Position am Rande des Kreises einzunehmen. Das nenne ich „No-Problem-Zone“. Dort haben Sie in der Regel die Möglichkeit, Einfluss auf das Team zu nehmen und gleichzeitig Schnittstelle nach außen zu sein.

MG: Viele Praxisgründer sind zwar gute Zahnmediziner, haben aber weder in der Uni noch als Assistent gelernt, als Führungskraft aufzutreten. Welche Art der Führung kommt Ihrer Meinung nach künftig zum Tragen?

WK: Die Frage ist: Wann brauchen Mitarbeiter Führung? Im Dilemma! Wann kommen die Mitarbeiter ins Dilemma? Wenn sie keine Chance hatten, eigene Lösungen zu entwickeln. Führungskräfte, die sich dazu verleiten lassen, alle Probleme selbst zu lösen, verhindern Mitarbeiterentwicklung. In dieser Position arbeiten Führungskräfte im Team statt am Team. Das ist für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter fatal; und auch die Führungskraft wird sich in dieser Position nicht entwickeln können. Der Sinn der Führung ist simpel, es geht im Kern darum, die Produktivität zu verbessern. Das funktioniert nur mit Mitarbeitern, die eigenverantwortlich und lösungsorientiert arbeiten. Führung heißt für mich, den Mitarbeitern Freiheiten zu geben. Und Freiheit ist der Zwang, sich zu entscheiden. So lernen Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen. Dazu benötigt es eine positive Fehlerkultur, denn bekanntermaßen lernt man aus Fehlern.

„Interessieren Sie sich für die Menschen in Ihrem Team.“

Das Dilemma, in denen die Mediziner stecken, ist, dass sie auf der einen Seite eine Praxis führen müssen, in der mit Blick auf die Vorgaben des Gesundheitssystems heute von jedem Teammitglied enorme Aufgaben bewältigt und Auflagen eingehalten werden müssen. Einige Zahnmediziner, mit denen ich zusammenarbeite, beschreiben die Gesamtsituation mit: „Da draußen tobt ein Krieg“. Auf der anderen Seite wollen Ärzte ganz bei dem Patienten sein. Ein fast unmöglicher Spagat, den sie nur hinbekommen, wenn sie erfolgreich führen lernen. Je besser die Führung einer Praxis, desto belastbarer das Praxisteam in Bezug auf die Herausforderungen des Gesundheitswesens.

Führungskräfte werden nicht geboren, und es sollte gerade für Führungskräfte eine grundlegende Ausbildung geben. Ich plädiere schon lange für deren schwerpunktmäßige Integration in universitärer Ausbildung. Schlechte Führung ist der Grund für hohe Fluktuation und Unproduktivität. Eine gute Vorbereitung auf die Führungsrolle trägt der Tatsache Rechnung, dass Mitarbeiterführung Teil der Wertschöpfung ist.

MG: An welchen Vorbildern könnten sich junge Praxisgründer denn orientieren?

WK: Es gibt keine universellen Vorbilder. Es geht vielmehr um Werte und Persönlichkeit. Dazu muss ich mir Fragen stellen. Wie möchte ich geführt werden? Was erwarte ich von einer Führungskraft? Welche Werte möchte ich mit meiner Führungskraft teilen? Auf diese Weise schaffe ich mir ein eigenes Vorbild und werde nicht zum Plagiat.

„Menschen verlassen nicht Unternehmen, sie verlassen ihre Führungskraft!“



MG: Die künftigen Mitarbeiter gehören zur Generation Y, wenn wir ein paar Jahre weiterdenken, sicher auch schon zur Generation Z. Was sind die besonderen Bedürfnisse dieser Generation, wie wollen sie leben und arbeiten? Welche Vorstellungen haben sie, und welchen Stellenwert nimmt die Arbeit in deren Leben überhaupt ein?

WK: Das „Machtverhältnis“ zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern verschiebt sich. Es sind nicht mehr die Bewerber, die sich bewerben. Es sind die Praxen, die sich dem Bewerbungsverfahren stellen müssen. Autonomie ist einer der wichtigen Werte, die von jungen Mitarbeitern gefordert wird. Daher bietet Microsoft zum Beispiel Vertrauensarbeitsplätze an. Sie können arbeiten, wann und von wo aus sie wollen. Netflix und Virgin heben die Urlaubsregelung auf. Jeder kann so viel Urlaub machen, wie er will. Einzige Prämisse ist, dass die Arbeit nicht liegen bleiben darf. Dies klingt im ersten Moment etwas unlogisch, entspricht aber dem Wunsch der Arbeitnehmer nach Autonomie. Um junge und talentierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, bieten Apple und Facebook „Social Freezing“ an: Dadurch wird der Kinderwunsch auf Eis gelegt und die Karriere nicht unterbrochen. Auch das, was wir Arbeitsmoral nennen, hat sich geändert. Wer viel arbeitet, aber wenig zum Unternehmenserfolg beiträgt, bekommt eine Abfindung. Wer wenig arbeitet und dabei erfolgreich ist, bekommt einen Bonus. So sieht es zumindest Reed Hastings, Mitgründer und CEO von Netflix. Immer mehr Unternehmen überlassen es den Mitarbeitern, die Höhe des Gehalts zu bestimmen – und zahlen in der Regel nicht mehr als Unternehmen mit festen Gehaltsstrukturen.

Für die medizinischen Praxen bedeutet das ebenfalls eine Umstellung. Viele Zahnärzte haben große Mühe, zahnmedizinische Fachangestellte zu finden, die sowohl die medizinische als auch organisatorische Qualifikation und Eignung mitbringen, die es in diesem Gesundheitssystem braucht. Nach erfolgreichem Recruiting ist es also umso wichtiger, diese Mitarbeiter an die Praxis zu binden.

Wir haben herausgefunden, dass Menschen nicht Unternehmen oder Organisationen verlassen; sie verlassen ihre Führungskraft. Praxisinhaber tun also gut daran, sich selbst oder ihre Praxismanager als Führungskraft zu entwickeln.

MG: Heute wird beim zahnärztlichen Team mehr und mehr ein „Wir-Gefühl“ als Antrieb benötigt, um gute Leistungen zu generieren. Wie lässt sich dieses Gefühl erzeugen und in den täglichen Praxisablauf integrieren?

WK: Die Sache mit dem ‚Wir‘ ist nicht neu. Historisch gab es schon immer Gemeinschaftskonstrukte und Kooperationsformen in Wirtschaft und Gesellschaft. Was neu ist, ist der Schub, den sie durch die rein technologische Vernetzung bekommen haben – und die Intensität, mit der wir uns damit beschäftigen. Das digitale Cocooning, also der Rückzug des sozialen Lebens ins Internet, erzeugt neue Bedürfnisse nach Zugehörigkeit. Diese Zugehörigkeit müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern vermitteln. Dabei geht es um Einstellungen, Werte und Vorbilder. In der täglichen Routine einer Praxis lässt sich dieses Wir-Gefühl durch Empathie, gegenseitige Rücksichtnahme und offene Kommunikation umsetzen.

MG: Wer eine Praxis neu gründet, muss sich zunächst einmal ein Team zusammenstellen. Nach welchen Kriterien sollte der Praxischef sein neues Personal am besten auswählen?

WK: Wirklich professionelle Auswahl benötigt mehrere Faktoren. Zum einen ist es die Fachkompetenz, die sich in einer Arbeitsprobe überprüfen lässt. Schwieriger ist es mit der Persönlichkeit der Bewerber. Wir arbeiten mit einem psychometrischen Verfahren mit der Bezeichnung MPPI-18. Im Vorfeld wird mit dem Praxisinhaber ein Profil für die unterschiedlichen Positionen ausgearbeitet und mit den Ergebnissen der Bewerber abgeglichen. Das ist der empirisch sichere Weg, bei der Bewertung der Persönlichkeit keinen der typischen Fehler zu begehen. Dieses Auswahlverfahren ist zwar etwas aufwendiger, aber deutlich günstiger als eine Fehleinstellung.

MG: Wer eine Praxis übernimmt, hat es zunächst mit einem „fremden“ Team zu tun, dessen persönliche Verwebungen möglicherweise für den neuen Praxischef zunächst nicht erkennbar sind. Wie kann er hier das Team aufstellen, damit es die Wertvorstellungen des neuen Chefs verinnerlicht?

WK: An erster Stelle stehen klare Ziele, transparente Prozesse und vor allen Dingen offene Kommunikation. Besonders in schwierigen Situationen muss der „Neue“ Konfliktbereitschaft zeigen und auch konsequent in der Umsetzung seiner Ziele handeln. Eine der wichtigsten Aufgaben für eine Führungskraft ist es, den Mitarbeitern Orientierung zu geben. Gleichzeitig sind Kooperationsbereitschaft und Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter zwei wichtige Voraussetzungen, um ein Team hinter sich zu bringen.

MG: Ein Sonderfall ist die Übernahme der Praxis von den Eltern oder eines Elternteils. Oft haben die neuen Praxischefs in der elterlichen Praxis als Kinder schon ihre Hausaufgaben gemacht. Viele Mitarbeiter haben ein Problem, wenn der Nachwuchs nun als Chef auftritt, speziell, wenn die Eltern noch stundenweise oder angestellt in der Praxis weiterarbeiten. Welche Möglichkeiten gibt es hier, sich Respekt zu verschaffen?

WK: Respekt bekommt man, indem man respektvoll mit den Mitarbeitern umgeht und seinen Eltern, sollten sie noch in der Praxis arbeiten, klare Aufgaben oder Bereiche übergibt. Manchmal ist es aber sinnvoller zu warten, bis die eigenen Eltern aus der Praxis ausgeschieden sind, weil sich die besondere Beziehung innerhalb einer Familie nicht unbedingt in ein Arbeitsumfeld transferieren lässt. Auch hier sorgen Transparenz und Klarheit für einen sachlichen Umgang mit oft emotionalen Themen.

MG: Stichwort Transformation: Wir leben in einer ständigen Veränderung. Habe ich mir einmal ein Führungsmodell erarbeitet, wird das wohl nicht für mein gesamtes Berufsleben passen. Wie kann ich jetzt und künftig in dieser Transformation bleiben und sie nutzen?

WK: Da gilt der Satz aus der Kybernetik: „Der flexibelste Teil eines Systems kontrolliert das System“. Wer heute einigermaßen derselbe bleiben will, muss sich ständig verändern. Gerade in medizinischen Bereichen werden durch die Digitalisierung enorme Veränderungen stattfinden. Speziell in der Diagnostik wird künstliche Intelligenz den Mediziner ersetzen. Pflegeroboter, digitale Workflows in den Praxen, 3-D-Drucker für die Prothetik sind nur einige Themen, mit denen sich Zahnmediziner auseinandersetzen müssen. Studien belegen, dass Mediziner generell zu den großen Verlierern der Digitalisierung gehören werden. Umso wichtiger werden Kundenorientierung und Servicebereitschaft der Praxen sowie gut geschultes Personal. Wer nicht mit der Zukunft geht, wird mit der Zukunft gehen. Aber bei den sich zudem durch das Gesundheitssystem verschärfenden Rahmenbedingungen für Zahnmediziner von heute ist Transformation die einzige Chance für das Überleben des ganzen Berufsstands. **CP**



**Werner
Katzengruber
zum Weiterlesen
in Chance Praxis:**

- Führungsstile und -modelle:
CP 2/2017
- Die größten Führungsfehler:
CP 3/2017