

# Mentale Erfolgsstrategien für die Integration von Veränderungen in die tägliche Praxis am Beispiel eines Qualitätsmanagementsystems

In unseren Praxen hat sich auf Grund vieler Reformen und Vorschriften ein hoher Verwaltungsaufwand entwickelt. In den Aussagen vieler Kollegen unterschiedlichster Fachrichtungen wird deutlich, dass das „Praxismanagement“ mehr und mehr zu einem zeitraubenden Faktor wird, der die Betriebswirtschaft und die Behandlungszeit unverhältnismäßig hoch belastet. Die daraus entstehenden Aufgaben werden häufig ungern erledigt, weil sie den primären Inhalten zahnärztlichen und ärztlichen Handelns wenig entsprechen. Die aktuelle Herausforderung ist die Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems.

Zu ihrer Bewältigung sind neue Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften [1] und der Mentalpädagogik notwendig. Daraus wurde ein neues mentales Trainingskonzept für eine erfolgreiche Umsetzung von „ungeliebten“ Aufgaben entwickelt. Die Strategien und Verfahren für Veränderungen werden im Folgenden dargestellt.

## 1. Beengte Selbsteinschätzung

Bei allen Veränderungen kommt es zuerst einmal auf die Selbsteinschätzung an. Dazu folgendes Zitat von Prof. Dr. Theodore Levitt [5], einem amerikanischen Marketingexperten:

„Die Eisenbahnen hörten nicht deshalb auf zu wachsen, weil das Bedürfnis nach Transport von Passagieren und Fracht nachgelassen hatte. Die Eisenbahnen haben heute Schwierigkeiten nicht deshalb, weil der Bedarf von anderen gedeckt wurde (Autos, Lastwagen, Flugzeuge), sondern weil er nicht von den Eisenbahnen selbst gedeckt wurde. Sie ließen sich von anderen die Kunden wegnehmen, weil sie glaubten, im Eisenbahngeschäft tätig zu sein statt im Transportwesen.“

Wir brauchen daher eine dynamische Selbsteinschätzung, die sich auf den Entwicklungsprozess, auf die Bedürfnisse von morgen bezieht und nicht auf dem Verhalten in der Vergangenheit beruht. Zu einem erfolgreichen Leben gehört die Fähigkeit, Einstellungen zu ändern. Mental-Coaching dient als Basis zur Bewältigung dieser Prozesse [3].

Der Gesundheitsmarkt und die Gesundheitsreformen sowie die Veränderungen

in den zahnärztlichen Praxen zwingen uns zum Umdenken und Beschreiten eigener Wege. Es gilt die Beeinflussung von außen zu reduzieren und das Zeppter selbst in die Hand zu nehmen.

Die Richtung der Wirtschaftsentwicklung ist vorgegeben, wie der „Kondratieff-Zyklus“, der die Wachstumsprognosen für die Zukunft darstellt, verdeutlicht [6]. (Abb. 1).

Themen. Nachdem aktuell die Endodontie weitestgehend abgeschlossen ist, wird bevorzugt über Parodontologie berichtet. Häufig können die neuen Erkenntnisse für die Behandlung nur durch Anschaffung von auch teuren Geräten oder Zubehör realisiert werden.

Durch eine Fülle von Informationen werden wir Zahnärzte damit permanent konfrontiert. Nicht selten entsteht bei

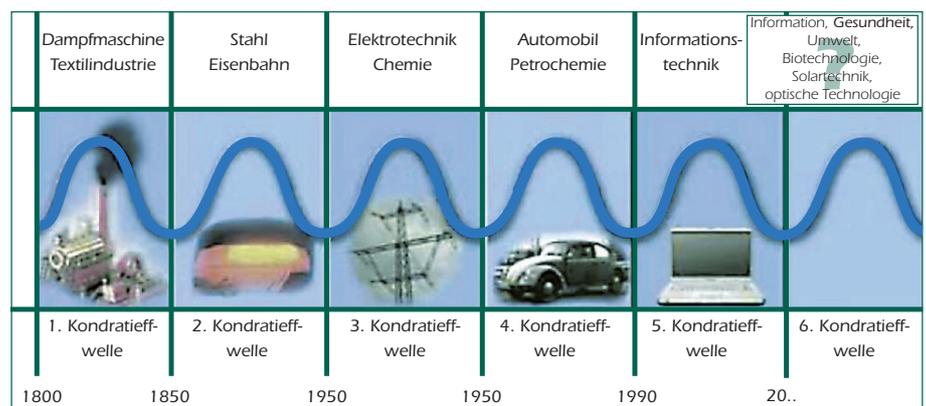


Abb. 1: der Kondratieff-Zyklus (Grafik: J. Mellingshoff)

## 2. Zur Situation

Von der Industrie werden Teilgebiete der Zahnheilkunde periodisch aufgegriffen und bearbeitet. Darauf folgt eine Welle von Informationen zu den

dem einen oder anderen das Gefühl, nicht aktuell genug oder verbesserungswürdig zu sein.

Es ist sicherlich für uns Zahnärzte interessanter, uns mit diesen Themen kritisch

---

auseinander zu setzen als mit Verwaltungsaufgaben.

In der Gewissheit, dass uns jeden Tag genau 24 Stunden für alle Aufgaben zur Verfügung stehen, sollten wir nicht außer Acht lassen, dass am 31. Dezember 2006 die Richtlinie über grundsätzliche Anforderungen an ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement in der vertragszahnärztlichen Versorgung in Kraft getreten ist. (Veröffentlicht im Bundesanzeiger 2006; Nr. 245 S. 7463)

Zur Unterstützung der Dringlichkeit hier § 6:

### **Überprüfung durch die Kassenzahnärztlichen Vereinigungen**

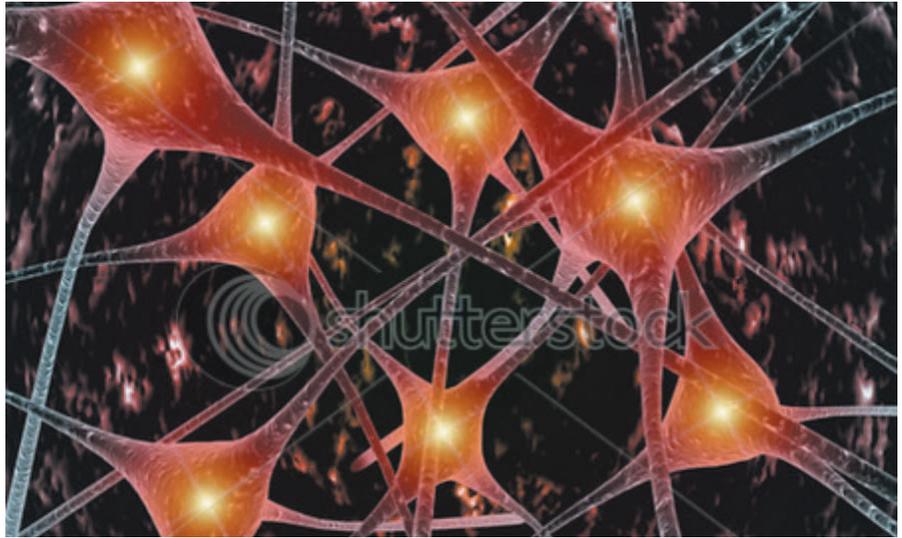
*Die Kassenzahnärztlichen Vereinigungen fordern nach Ablauf von 4 Jahren nach Inkrafttreten dieser Richtlinie jährlich mindestens 2,0 % zufällig ausgewählter Vertragszahnärzte zur Vorlage einer schriftlichen Dokumentation auf. Die Ergebnisse sind der Kassenzahnärztlichen Bundesvereinigung (KZBV) zu melden, die spätestens 5 Jahre nach Inkrafttreten dieser Richtlinie dem Gemeinsamen Bundesausschuss jährlich über den Umsetzungsstand des einrichtungsinternen Qualitätsmanagements in den zahnärztlichen Praxen berichtet.*

Es ist also höchste Zeit! Die Chance, sonst doch die Angebote von Firmen annehmen zu müssen, die QMS für die Zahnärzteschaft verkaufen und installieren, ist hoch. Es besteht dann kaum noch die Möglichkeit den Nutzen und die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen für die individuelle Praxissituation ausreichend genau zu prüfen.

Ein konstruktiver Denkansatz könnte sein, die vorhandenen Ressourcen zu bewahren und die QMS-Maßnahmen als Chance zu begreifen, Inventur zu machen und dann die richtigen Entscheidungen zu treffen. In einer Zeit, in der viele Praxen um ihre Existenz kämpfen, sicherlich keine leichte Aufgabe.

### **Für welchen der folgenden Wege könnte die Entscheidung fallen?**

a) Der Zahnarzt eignet sich das notwendige Fachwissen und die verwal-



- tungstechnischen Fähigkeiten an und übernimmt die Umsetzung selbst.
- b) Er arbeitet mit anderen Kollegen zusammen und übernimmt die Erarbeitung einzelner Prozesse.
- c) Er übergibt die Aufgabe an eine Firma, die den Prozess übernimmt und die gesamte Praxis schult.

### **3. Das Gehirn als Motor für Zukunftsgestaltung**

Es gibt im Leben immer wieder neue Herausforderungen, die zur Umstellung bzw. Veränderung führen. Oft sind es Chancen, die uns weiterbringen können. Wir bewegen uns ständig nach vorne – ob wir wollen oder nicht. Wenn wir frühzeitig die Herausforderung annehmen, können wir selbst entscheiden und gestalten. Anders ist das, wenn wir warten und warten bis das Schicksal uns passiv schiebt, drängt oder gar überwältigt. Viele passive Menschen sind immer wieder von den Ereignissen, die ihnen das Schicksal aufdrängt, enttäuscht worden.

Im Rahmen des Mentaltrainings können wir unser Gehirn aktiv nutzen, die auf uns zukommenden Herausforderungen voraus- bzw. weiterdenken, ausmalen. Um uns in einer unbekanntenen, neuen Landschaft nicht zu verirren, können wir eine mentale Landkarte anlegen, die uns

zeigt, wie der neue Weg, das neue Tätigkeitsfeld aussehen wird. Das Gehirn verfügt schon über Kartensammlungen. Es braucht aber auch neue Landkarten, um unsere Aufgaben, Ziele und Erfolge zu organisieren [4]. Dazu sind Gedanken, Vorstellungen und Informationen nötig. Je deutlicher die neue Landkarte in unserem Gehirn ausgeprägt ist, desto schärfer bildet sich unser Bewusst-Sein und damit die Möglichkeit, alles zu bedenken und abzuwägen, um schließlich eine für uns optimale Entscheidung zu treffen.

Durch solch eine „innere Landkarte“ oder „mentalen Kompass“ hilft uns das Mentaltraining, uns rechtzeitig, bewusst und gezielt auf eine neue Aufgabe erfolgreich einzustellen. Unsere geistigen Programme helfen uns, neue Wege einzuschlagen, uns zu verändern und umzustellen, uns zu bewegen. Mentaltraining ist also ein „Moving-Vorgang“.

Mentaltraining lässt sich als Entspannungstechnik in der Praxisroutine des Alltags sehr gut einbauen, z. B. durch eine Entspannungsübung zwischen zwei Patienten, eine Atemübung, ein Energie-Workout in der Mittagspause. Mentaltraining verschafft auch mehr Sicherheit bei der Einhaltung von QMS-Maßnahmen und Behandlungsrouti-



Kombiniertes Fernstudium in nur 3 Jahren

#### **Traditionelle Chinesische Medizin Akademische Weiterbildung - Master / Doktor**

Im Rahmen des Pilotprojekts haben Sie die Möglichkeit innerhalb von 3 Jahren berufsbegleitend an der staatl. Guangxi TCM University das Seniorstudium in deutscher Sprache zu absolvieren.

**z.B. TCM -Orthopedics and Traumatology**  
Abschluss: Master of Medicine (Anschluss-Studium für Doktor-Diplom mögl.)

Näheres: Europa Department Chinesische Naturheilkunde Akademie e.V.  
D-95326 Kulmbach, Hans-Dillstr. 9, Tel.: 09 221 - 84 100, Fax: 87 76 21  
[www.chinesische-naturheilkunde.de](http://www.chinesische-naturheilkunde.de)

nen, z. B. durch eine Visualisierungsübung, um die geplante Maßnahme vorzudenken und sicher durchführen zu können.

Für diese zukünftige Gestaltungsaufgabe empfiehlt sich das folgende Programm [2].

#### 4. Schritte des „Denk-Dich-erfolgreich-weiter-Trainings“

(nach Prof. Dr. Franz Decker)

##### Schritt 1: Wer erfolgreich sein will, braucht Moving

Dieser Schritt setzt ein neues aktives Denken (Moving) in Bewegung. Dazu gehören Bewusst-Seins-Bildung, Entspannung, Selbstmotivation, Entscheidung fällen.

##### Schritt 2: Die Ausgangslage

Die veränderte Situation, die Problemlage und neue zukünftige Aufgabenstellung klären. Dazu gehören Analyse des Ist-Zustandes und des zukünftigen Tätigkeitsbereiches, aber auch der persönlichen Ressourcen, Fähigkeiten, der Lebenssituation sowie ebenfalls die Umdeutung der persönlichen Erfolgsblockaden.

##### Schritt 3: Die Energie-Kräfte mobilisieren und nutzen

Körperliche, geistige und emotionale Energien werden aktiviert, z. B. durch „Mindfitness-Training“. Darunter versteht man, dass die persönliche Kreativität und die Kräfte des Selbstbewusstseins geweckt werden. Auf diese Weise entsteht ein „Lokomotiveffekt“.

##### Schritt 4: Ziele entwickeln und verstärken

Was ist mein erwarteter zukünftiger Zustand? Dazu gehört mein persönlicher Zustand. Wie fühle ich mich? Ferner der neue Tätigkeitsbereich (Sachgestaltungs-zustand) und die mentale Verstärkung der Erfolgsgewissheit.

##### Schritt 5: Lösungsweg - Realisierung

In welchen Schritten vollzieht sich der Weg der Realisierung der Sach-Raum-Zeit-Veränderung? Welche mentalen Kräfte stärken, unterstützen und führen mich? (Mentale Lösungsgestaltung). Entscheidung zwischen den eingangs erwähnten drei Möglichkeiten für einen Zahnarzt, sich der Herausforderung ei-



Abb. 2: Methodische Wege des mentalen Coachings. (Grafik: F. Decker)

nes OMS zu stellen: Soll ich mich selber weiterbilden, mit anderen Kollegen zusammenarbeiten oder das Feld anderen überlassen?

##### Schritt 6: Installieren - Praktizieren

Wie sehen die Umsetzung des Lösungskonzeptes, die Schwierigkeiten und evtl. Rückschläge bei der praktischen Durchführung aus? Wie kann man durch einen ÖKO-Check (Umfeld-Analyse) und mentales Training die Schwierigkeiten und evtl. Rückschläge minimieren und kompensieren?

Um unser Gehirn auf dem Weg in eine neue Zukunft einzustimmen bzw. auf Erfolg zu „programmieren“, bedarf es der mentalen Ruhe durch Entspannung. Entspannung ist das Tor zum Unterbewussten und zur Bewusstseinsbildung. In Ruhe lassen sich die Lebenspläne sorgfältig mental entfalten, jenseits von Routine und festgefahrenen Gewohnheiten. In einem solchen „Alpha-Zustand“ lässt sich auch ein Gefühl für den bewussten Umgang mit den eigenen Ressourcen gewinnen.

#### 5. Leistungssport als Vorbild

Wenn im Tennisfinale ein Außenseiter siegt, ein Torwart einen Elfmeter hält, eine Marathonläuferin auf den letzten Metern alle Kräfte mobilisiert und gewinnt, müssen nicht nur Kondition und Technik stimmen, sondern auch die innere Verfassung, die Mindfitness. Alle Spitzensportler trainieren deshalb auch mental [7].

Für alle Spitzenleistungen, aber auch für alle erfolgreichen Umstellungen und Veränderungen, für Wachstums- und Entwicklungsvorhaben ist ein gezieltes Persönlichkeits- und Mentaltraining, ein Coaching, sinnvoll.

#### 6. Schlussbetrachtung

Zusammenfassend handelt es sich nach Auswertung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse bei dem oben Dargestellten um ein Fortbildungskonzept für selbstständige Zahnärzte.

Neben der Vermittlung von Fachwissen und dem Training manueller Fähigkeiten benötigen wir auch ein mentales Trainingskonzept, um das Element der Praxisführung sicher und erfolgreich in die Praxis zu integrieren.

Dr. Jochen Mellingshoff  
Pfaugasse 14  
89073 Ulm

##### Literatur

1. Damasio A: *Der Spinoza-Effekt*. List-Verlag, München 2003
2. Decker F: *Alle Hürden überwinden*. Via-Nova-Verlag, Petersberg 2004
3. Decker F: *Erfolgreich sein Leben meistern*. Via-Nova-Verlag, Petersberg 2003
4. Hüther G: *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*. Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2001
5. Levitt T: *Harvard Business Review* 1975; 5: 53
6. Nefiodow LA: *Der sechste Kondratieff*. gdi-Impulse 1979; 2
7. Zerlauth T: *Sport im State of Excellence*. Junfermann Verlag, Paderborn 1996