

# Ein Werkzeugkasten für das Wohl aller

Der Landshuter Arzt Dr. Ioannis Charalampakis ist mit seinem selbstführenden Team für den Deutschen Fachkräftepreis nominiert

**Sozial und ökologisch nachhaltig sein und dennoch wirtschaftlich bestehen können – geht das in einem Unternehmen überhaupt? Folgt man dem Programm der „Gemeinwohl-Ökonomie“ (GWÖ), könnte dies der Weg der Zukunft sein. In Landshut hat das der HNO-Mediziner Dr. Ioannis Charalampakis bereits umgesetzt. Kernstück des Konzepts in seiner Praxis ist ein „selbstführendes Team“, bei dem der Inhaber zwar Mitglied ist, aber kein Vetorecht ausübt. Jetzt ist der Arzt deshalb für den Deutschen Fachkräftepreis nominiert.**



**Dr. Ioannis Charalampakis hat in seiner Praxis neue Wege beschritten.**



**Er verfolgt mit seinem Team in der HNO-Praxis einen spannenden Ansatz: transparent, demokratisch, gerecht und wertschätzend gegenüber den Leistungen der einzelnen Mitarbeiter.**  
Fotos: Christine Vinçon

Vanessa Zehntner sitzt an der Rezeption und changiert zwischen Telefon, Computer und fragenden Patienten hin und her. Was auffällt: Die Medizinische Fachangestellte bleibt in dem Gewusel ganz ruhig und ist sichtlich gut gelaunt. Wie sie das schafft? „Bei uns hilft jeder jedem“, sagt sie. „Und man darf auch seine Schwächen haben.“ Vanessa Zehntner war in der Praxis schon vor dem Inhaberwechsel beschäftigt. „Es ist anders heute“, sagt sie und überlegt. „Wir arbeiten hier jetzt alle auf Augenhöhe miteinander.“

## Gemeinwohl statt Gewinnmaximierung

Als Dr. Ioannis Charalampakis 2019 die Praxis in der Altstadt von seinem Vorgänger übernahm, kam er bald ins Grübeln: Wollte er auch die traditionelle Oben-Unten-Struktur – vom Chef bis hinunter zu den Azubis – übernehmen oder etwas Neues versuchen, das allen Beteiligten gerecht wird: den Ärzten, dem medizinischen Fachpersonal, den Azubis, aber auch den Patienten, Lieferanten und auch dem Klima und der Umwelt? Als er auf die Idee der Gemeinwohl-Ökonomie stieß, schien er einen Werkzeugkasten gefunden zu haben, mit dem man zur bestmöglichen Zufriedenheit aller Beteiligten arbeiten könnte. Oberstes Ziel bei diesem Konzept ist nicht die Gewinn- sondern die Gemeinwohl-Maximierung.

Klingt sehr idealistisch? Der Mediziner reagiert auf den Einwand mit einem Bild. Jedes Unternehmen brauche Gewinn, so wie „der Mensch Luft zum Atmen“, erklärt er. „Aber er braucht eben

nur diese Menge Luft und nicht mehr.“ Denn wenn man versuche, möglichst viel zu atmen, werde einem nur schwindlig und man bekomme Muskelkrämpfe. „Und wenn ich maximalen Gewinn erzielen will, müsste ich mehr arbeiten, mein Personal, meine Patienten, die Umwelt und kommende Generationen unfair behandeln und Lieferanten wählen, die das auch tun.“

Charalampakis begann mit einer „Gemeinwohl-Bilanz“, um die Ausgangssituation in Bezug auf ihre Nachhaltigkeit zu analysieren. Auf einer Punkteskala von 0 bis 1000 erreichte seine Praxis 269 Punkte. „Das war also ausbaufähig“, meint er. Daraus wuchsen zwei Großprojekte: Die „klimaneutrale Arztpraxis“, die Charalampakis mit seinem Team innerhalb von eineinhalb Jahren verwirklichte, und das „selbstführende Team“. Ein zentraler Punkt war dabei der klassische Führungsstil. „Die Befehlskette vom Chef abwärts funktionierte nicht reibungslos“, erinnert er sich. „Es ist eine Illusion, dass alles, was man sagt, eins zu eins umgesetzt wird.“

## Jeder hat Stärken – und Schwächen

Also beschloss er, die ganze Struktur zu ändern. Es begann mit einem Workshop für das gesamte Team zum Thema „wert-

schätzende Kommunikation“. Denn gegenseitige Wertschätzung, sei eine Grundvoraussetzung, „damit die unterschiedlichen Charaktere miteinander harmonieren, wenn wir versuchen, unsere Zusammenarbeit auf eine höhere Stufe zu bringen“. Dabei müssten Unterschiede in der Qualifikation genauso von allen anerkannt werden, wie auch die Schwächen, die ein jeder habe.

Dann wurde festgelegt, dass nicht nur ab und zu, sondern regelmäßige Teambesprechungen festgesetzt werden. Hier wurden fortan alle wichtigen Entscheidungen die Praxis betreffend getroffen. Nach Mehrheitsprinzip und ohne besondere Gewichtung der Stimme Einzelner – auch nicht des Chefs.

Die Beschlüsse hatten durchaus Gewicht: Es ging um eine Satzung mit Leitbild, um die Öffnungszeiten, wie viele Termine vergeben werden, verschiedene Abläufe, und auch um den Umgang mit Privatpatienten. „Bei der Terminvereinbarung fragen wir nicht nach der Krankenkasse“, sagt Charalampakis. „Die Privilegierung von Privatpatienten hält sich bei uns in Grenzen, die wir als Team definiert haben. So ziehen alle Mitarbeiter an einem Strang.“

Auch Gegenstand der Team-Besprechungen: die Neubesetzung von Stellen und der praxiseigene Gehaltstarif, genauso die Zahlung von Boni. Auch die Aufga-

benaufteilung wurde neu bewertet. Charalampakis hatte dazu gut 100 verschiedene Aufgaben gelistet. Jeder durfte nun Noten vergeben, was er besonders gerne macht, was weniger gern und so fort. Das wurde dann der Maßstab, wobei jetzt natürlich auch jeder Dinge übernimmt, die ihm weniger Spaß machen. Aber alle können so am besten ihre Stärken einbringen.

Dies alles bedeutete für Charalampakis, dass er auch die übliche Art zu delegieren ändern musste. Eben nicht von oben nach unten: „Die Mitarbeiterinnen tauschen jetzt Aufgaben gegenseitig aus, um sich zu entlasten. Außerdem delegiere ich nicht nur Aufgaben, sondern auch Befugnisse“. Auch der Umgang mit Fehlern hat sich geändert: er zum Beispiel mache sich eine Notiz und bei der folgenden Teamsitzung werde dann gemeinsam nach Möglichkeiten der Verbesserung gesucht. Und kürzlich hat Charalampakis beschlossen, dass auch er sich vom gesamten Team duzen lässt. „Ich wollte die Distanz abbauen“, erklärt er. „Die Mitarbeiterinnen sollen mich als ganzen Menschen sehen.“ Dafür, dass alles so gut funktioniert, gibt es aber natürlich auch eine Voraussetzung: „Hier arbeiten alle, um den Patienten zu helfen“, erklärt der Arzt und nennt dann den Fachbegriff: „Intrinsische Motivation“. Das heißt, für alle ist

die Arbeit in der Praxis etwas, was sie aus eigenem inneren Antrieb machen. Das gemeinsame Ziel – den Patienten bestmöglich zu helfen – schweiße das Team zusammen. Dazu erhalte jeder das Gefühl der Selbstwirksamkeit. „Es ist für meine Mitarbeiterinnen etwas anderes, wenn sie ihren Arbeitsalltag mitgestalten können“, erklärt der Mediziner, „und nicht nur ihrem Arbeitgeber acht Stunden ihrer Lebenszeit verkaufen.“

Zurück zu der Frage, ob eine solche Betriebsstruktur überhaupt wirtschaftlich rentabel ist. „Auf jeden Fall!“, versichert Charalampakis. „Durch die Klimaneutralität habe ich viel mehr Geld gespart, als ich dafür investieren musste. Außerdem arbeite ein selbstführendes Team ziemlich effizient. Ich zahle über-tarifliche Löhne und habe meine Praxis ohne Bankkredit modern ausgerüstet.“ Aber nicht nur das: „Dazu sind wir selten krank, wir genießen einen sehr guten Ruf – und Freude an der Arbeit.“

Dass dies stimmt, bestätigt Arzthelferin Vanessa Zehntner. „Ich gehe wirklich jeden Morgen gern in die Arbeit“, sagt sie und setzt noch einen drauf: „Ich liebe diesen Job einfach.“

## Erfolgreiche Pioniere und eine EU-Empfehlung

Übrigens: Das Wirtschaftsmodell ist laut seinen Urhebern für jede Art von Betrieb oder Institution realisierbar, egal ob Kleinunternehmen, Industriebetrieb, Behörde oder Dienstleister. Pionierunternehmen sind zum Beispiel diverse Banken und Sparkassen in Deutschland und Österreich, darunter auch die Sparda-Bank München, aber auch Industrie- und Energieunternehmen, Gemeinden und Hochschulen sowie soziale Einrichtungen. 2015 hat der Wirtschafts- und Sozialausschuss der Europäischen Union die Umsetzung des Modells für die EU empfohlen.

**Petra Scheiblich**

**Zum Wirtschaftsmodell der „Gemeinwohl-Ökonomie“ gibt es für Interessierte eine eigene Webseite. Sie ist unter [germany.econgond.org](http://germany.econgond.org) aufrufbar. Dort können auch die Tools heruntergeladen werden, mit denen ein Unternehmen oder eine andere Organisation nach Gemeinwohl-Kriterien bewertet werden kann.**