



Klippen der Unternehmensführung

So laufen Sie nicht auf Grund!

Jedes Unternehmen, jede Praxis entwickelt sich weiter, unbemerkt oder in einem geplanten Prozess. Eine bewusst gesteuerte Unternehmensentwicklung ist aber ein wichtiger Aspekt der Unternehmensführung auch in der Zahnarztpraxis, um sich den veränderten Bedingungen anzupassen und weiterhin erfolgreich zu sein.

| Dipl.-Psych. Bernd Sandock



der autor:

Bernd Sandock ist seit 20 Jahren im Dentalbereich tätig und mit seiner Beratungsfirma „zahnarzt-beratung-sandock“ spezialisiert auf Beratungen im Bereich Praxismanagement, Mitarbeiterführung, Praxismarketing, Patientenkommunikation und Kundenorientierung sowie Qualitätsmanagement. Die Praxisberatungen reichen von eintägigen Workshops für Praxisteams und praxisinternen Trainings über Coachings für Zahnärzte bis zu langfristigen Unternehmensberatungen. Er führt bundesweit Seminare durch, ist Referent auf Tagungen und Kongressen, publiziert regelmäßig in zahnärztlichen Fachzeitschriften und ist Autor des Buches „Delegation in der Zahnarztpraxis“.

Dabei können praxisinterne Gegebenheiten als Klippen in diesem Veränderungsprozess auftauchen, die von der Praxis, manchmal mit externer Unterstützung, erkannt und umschifft werden müssen.

Verbesserungsvorhaben von Praxen

In welchen Bereichen sich eine Praxis weiterentwickeln sollte, hängt von der spezifischen Situation der Praxis und den Zielen der Praxisinhaber ab: In der Praxisorganisation kann es um die Optimierung von Praxisabläufen, die Verbesserung des Terminmanagements, eine Umgestaltung der Materialbestellung und -bewirtschaftung oder die Verbesserung bei der Einhaltung der Hygienekette gehen. Im Praxismarketing sollen beispielsweise spezielle Kundenzielgruppen verstärkt angesprochen, das Profil der Praxis weiterentwickelt, die Leistungsangebote der Praxis erweitert oder Service, Patientenkommunikation und Verkaufsgespräch weiter professionalisiert werden. Oder im Bereich des Praxismanagements sind Konzepte, etwa das Prophylaxekonzept oder ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiterinnen, festzulegen, Praxisziele für das nächste Jahr zu definieren und umzusetzen, durch Datenerhebung und praxisspezifische Kennzahlen sollen fundiertere unternehmerische Entscheidungen ermöglicht oder

ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt werden.

So unterschiedlich diese Vorhaben sind, ihnen gemeinsam ist, dass der Prozess ihrer Umsetzung mitunter auf Klippen stößt und nur unter bestimmten Voraussetzungen erfolgreich gesteuert werden kann.

Klippe No. 1: Unzureichende Kommunikationsstrukturen

Als die Praxis Dr. Z. vor acht Jahren gegründet wurde, bestand das Team neben dem Behandler aus zwei Mitarbeiterinnen und einer Auszubildenden. Absprachen über notwendige Veränderungen und alltägliche Praxisabläufe konnten problemlos in der gemeinsamen Pausenzeit getroffen werden, die Abläufe in der Praxis waren für alle überschaubar. Heute behandeln in der Praxis zwei Zahnärzte im Schichtdienst und zwei voll ausgelastete Prophylaxemitarbeiterinnen, das Team ist auf insgesamt 12 Personen angewachsen. Die Formen der internen Kommunikation aber haben sich nicht mit verändert: Absprachen werden zwischen Tür und Angel getroffen und dann nur mit den Mitarbeiterinnen, die zufällig anwesend sind.

Wie in diesem Beispiel sind in manchen Praxen unzureichende Informations- und Kommunikationsstrukturen anzutreffen: *Praxisbesprechungen* finden häufig nicht bzw. nur „nach Bedarf“ unregelmäßig alle