

## Teil 1

# Effiziente Mitarbeiterführung in der Zahnarztpraxis

| Prof. Dr. Helmut Börkircher

Im Vordergrund steht für jeden Zahnarzt die Frage, wie er seine gesetzten Praxisziele am besten erreichen kann. Es geht also darum, gedanklich ein Konzept zu verfolgen, mit dem man praktisch planen, entscheiden, realisieren und kontrollieren kann, ob man seine Praxisziele erreicht hat bzw. welche Hindernisse dem entgegenstanden. Die in dieser Ausgabe der ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis beginnende 4-teilige Serie befasst sich deshalb mit dem wichtigen Thema der Mitarbeiterführung in der Zahnarztpraxis.

Unter dem Begriff der Führung wird sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der konkreten praktischen Anwendung sehr Verschiedenes verstanden. Die einen sehen darin vorwiegend Fragen der Führung von Helferinnen oder – ganz weit gefasst –, der Führung von Patienten und wollen dazu nützliche Hinweise geben, andere verstehen darunter vor allem die Gesprächsführung mit Mitarbeitern oder Patienten. Dritte wiederum scheinen unter Praxisführung vorwiegend den Umgang und das Steuern einer Praxis mit Zahlen zu verstehen. Eine weitere Gruppe hat sich dem Thema Kommunikation, Ethik und Marketing verschrieben. Alle haben „ein wenig“ Recht, denn Führung ist sowohl mitarbeiterorientiert als auch aufgabenbezogen zu sehen. In den folgenden vier Beiträgen werden wir uns jedoch ausschließlich auf die Führung der Mitarbeiter in der Zahnarztpraxis konzentrieren, sei es als Helferin, Schwester, Labormitarbeiter oder Assistenzzahnarzt. Akteure des hier definierten Führungsprozesses sind folglich der Zahnarzt und seine Mitarbeiter, nicht die Patienten als Kunden und auch nicht die Praxis als Unternehmen. Bei der „unternehmerischen“ Praxisführung geht es hauptsächlich um Probleme, die im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Entwicklung und Steuerung der Praxis zu lösen sind.

## | Mehr als Praxismanagement

Eines der wichtigen Instrumente ist das Controlling. Für diese Form der Praxisfüh-

rung ist eher der Begriff „Praxismanagement“ angebracht. Allerdings reicht eine rein betriebswirtschaftlich ausgerichtete Praxisführung allein nicht aus. Man kann sich zwar vorstellen, wie etwas zu entwickeln ist, was man gestalten und steuern kann, aber dazu bedarf es jedoch noch immer der Mitarbeiter, die dies mit Arbeitsfreude und Arbeitswillen mit helfen umzusetzen. Praxisführung beinhaltet folglich immer auch Mitarbeiterführung. An vielen Beispielen kann deutlich gemacht werden, dass der Erfolg einer Praxis davon abhängig ist, dass die Mitarbeiter einzeln und gemeinsam zur Erreichung der Praxisziele beitragen. Eine noch so gut konzipierte wirtschaftliche Praxisführung nützt wenig, wenn die Mitarbeiterführung versagt. Dabei sollte man sich darüber im Klaren sein, dass eine gute und effiziente Mitarbeiterführung im Rahmen der Praxisführung durchaus der schwierigere Teil ist.

Es geht hierbei nämlich nicht nur um die „Ratio“, sondern auch häufig auch um das Management von „Emotionen“ der Mitarbeiter. Allerdings ist diese künstliche Trennung in Praxismanagement und Mitarbeiterführung in der Realität nicht möglich. Beides kann nur miteinander verwirklicht werden. Dabei hat der eine Zahnarzt seine Stärken mehr in der Mitarbeiterführung und der andere eher im Praxismanagement. Hervorragend wäre es, wenn beides gleich gut ausgeprägt zum Einsatz käme. Wer an beidem nichts findet, der wird zwar unter Umständen fachlich ein guter Behandler sein, er wird

jedoch als Unternehmer und Führungsperson versagen. Ohne eine erfolgreich praktizierte Mitarbeiterführung ist (langfristig) keine aufgabenorientierte Führung einer Praxis, also ein effizientes Praxismanagement möglich.

Was also muss ein Zahnarzt von Führung wissen, um erfolgreich und akzeptiert seine Mitarbeiter führen zu können? Dafür spielt das reine Führungswissen, die sogenannte kognitive Komponente der Führungsbefähigung eher eine geringere Rolle als andere personale Einflussfaktoren. Zu diesen zählen vor allem die Persönlichkeitsstruktur, die Führungsmotivation, der allgemeine Reifegrad der Persönlichkeit, Lernfähigkeit sowie Umfang, Intensität und Dauer der Führungserfahrung. Hinzu kommen noch Einflussfaktoren der jeweiligen Arbeits- und Führungssituation.

## | Persönliche Führungsstrategie

Was zeichnet eine erfolgreiche Führungskraft aus? In der Führungslehre ist darüber jahrelang ein Streit entbrannt. Manche Wissenschaftler sagten, Führung sei angeboren, Führung sei eine Eigenschaft. In den letzten Jahren hat sich die Betriebspsychologie verstärkt mit dem Verhalten des Einzelnen in der Gruppe befasst und erklärt die Rolle des Führers oder Vorgesetzten aus der Gruppe heraus. Im Mittelpunkt steht also das Verhalten im Team. Dabei hat man festgestellt, dass oft nicht die formale Regelung von Kompetenzen und Verantwortung