

# Handeln statt hoffen – Praxismanagement aktiv gestalten

| Bernd Sandock



Wie erfreulich wäre es, wenn Sie sich als Zahnärztin oder Zahnarzt ausschließlich auf das Eigentliche konzentrieren könnten, die Behandlung des Patienten. Und das „Drumherum“ wie von allein lief, in der Hoffnung, dass alles klappt. Die Realität aber ist eine andere. Damit man sich wirklich auf das Wesentliche konzentrieren kann, sollte die Praxisführung aktiv gestaltet werden.

**Z**ahnärztin Dr. Nett hat mit viel Enthusiasmus ihre Praxis aufgebaut. Die Kredite sind seit längerem abbezahlt. Ein weiterer Kollege ist in der Zwischenzeit hinzugekommen. Bis auf einige schwierige Patienten und bürokratische Auswüchse macht ihr ihre Arbeit Spaß: Sie bestätigt sich immer wieder, dass sie den richtigen Beruf gewählt hat. Zu ihren Patienten hat sie ein nettes Verhältnis. Zunehmend Gedanken macht ihr allerdings, dass sie und ihr Partner in letzter Zeit beunruhigend häufig dazu kommen, während der Sprechzeiten die Fachzeitschriften durchzuarbeiten: Das Bestellbuch weist Lücken auf.

Über zu wenig Arbeit kann sich die Praxis von Dr. Fleißig wirklich nicht beklagen. Eher stellt sich die Frage, wie den Mitarbeiterinnen die Überstunden abgegolten werden sollen. Aber die betriebswirtschaftlichen Zahlen von Praxisumsatz und Gewinn sind im Vergleich dazu ernüchternd. Der Steuerberater ist seit längerem sein Stammgast. In der Praxis Dr. Eiligmann & Partner

wird es nie langweilig. Wenn ein Preis für Innovationsfreudigkeit vergeben würde, wäre die Praxis immer vorne mit dabei. Speziell wenn Chefinnen und Chefs von fachlichen oder unternehmensbezogenen Fortbildungen kommen, bringen sie einen Strauß neuer Ideen mit. Gleichzeitig gibt es immer wieder Reibungsverluste im Tagesablauf, die rechte Hand weiß manchmal nicht was die linke tut. Der Praxisalltag ist hektisch. Für manche Tätigkeiten fühlt sich niemand richtig zuständig. Das hat zeitliche und auch finanzielle Verluste zur Folge. Und die Stimmung im Team, auch zwischen Chefs und Mitarbeiterinnen, war schon mal deutlich besser.

Dr. Liebeskind ist fürsorglich gegenüber seinen Mitarbeiterinnen, fast ein wenig scheu. Am liebsten ist er im Behandlungszimmer „für sich“ bei seinen Patienten. Er geht davon aus, dass die Mitarbeiterinnen alleine wissen, was zu tun ist und er sich um sie nicht kümmern muss. Seit einigen Monaten aber kann er vor sich selbst nicht mehr ver-

heimlichen, dass ihn vieles ärgert. Andererseits möchte er aber auch nicht zu viel Staub aufwirbeln. Er liebt die Harmonie.

## Aspekte des Praxismanagements

Bei unseren Zahnärztinnen und Zahnärzten hofft jeder auf seine Art, dass sich ohne eigenen Aufwand das Blatt zum Guten wendet. Das ist nicht gerade wahrscheinlich. Die Führung einer Praxis erfordert ein geplantes Agieren, statt eines passiven Hoffens oder eines nachträglichen Re-Agierens. In unseren Beispielen können die Praxen durch offensives Handeln in einem der vier zentralen Bereiche des Praxismanagements erfolgreicher werden:

- In der Praxis Dr. Nett ist in erster Linie die Festlegung und Umsetzung eines strategischen Praxiskonzepts erforderlich.
- Dr. Fleißig hat sich offenbar zu wenig um unternehmerische Aufgaben seiner Praxisführung gekümmert.
- Management umfasst auch die Gestaltung der Praxisorganisation, die