Führung der neuen Generation in der Zahnarztpraxis

Warum es kein Generationenproblem ist, sondern eine Frage der Führung

Ich nehme Sie mit in meinen Alltag als Führungskräftecoach in Zahnarztpraxen. Ich möchte Ihnen drei Personen vorstellen. Frau Schneider, 58 Jahre alt, seit 25 Jahren am Empfang derselben Praxis tätig. Elisabeth, 42 Jahre alt, Praxismanagerin. Shila, 21 Jahre alt, frisch ausgelernte Zahnmedizinische Fachangestellte. Drei Generationen. Drei Prägungen. Ein Praxisinhaber, der medizinisch hervorragend arbeitet. Und ein System, das funktionieren muss.

Clara Janke

Die Situation

Volles Wartezimmer. Telefon klingelt. Zeitdruck. Shila fragt erneut nach einer organisatorischen Besonderheit. Frau Schneider reagiert vor anderen hörbar: „Das muss man doch irgendwann wissen." Shila zieht sich zurück. Sie stellt weniger Fragen. Entscheidungen werden vorsichtiger, Abläufe langsamer, Fehler schleichen sich ein. Elisabeth hat von all dem nichts mitbekommen. Der Inhaber nimmt wahr, dass „die Junge unsicher ist". Er greift zunächst nicht ein. Genau hier entsteht eine Führungslücke.

Wenn Führung nicht moderiert

Frau Schneider fühlt sich bestätigt. Shila fühlt sich falsch korrigiert. Elisabeth versucht, auszugleichen. Der Inhaber bleibt operativ eingebunden. Das System organisiert sich selbst. Nur nicht im Sinne klarer Zusammenarbeit. Viele Konflikte zwischen Generationen entstehen nicht, weil eine Seite falsch liegt, sondern weil Führung Unterschiede nicht aktiv einordnet.

Der Wendepunkt

In der begleiteten Praxis wurde die Situation bewusst aufgegriffen. Der Inhaber führte ein klärendes Gespräch mit Frau Schneider. Erfahrung wurde anerkannt, gleichzeitig wurde deutlich formuliert, welches Verhalten künftig erwartet wird.

Mit Shila wurden klare Einarbeitungsschritte und verbindliche Feedbacktermine vereinbart. Und im Team wurde transparent gemacht, wie Rückfragen, Zuständigkeiten und Entscheidungswege künftig geregelt sind.
Die Dynamik veränderte sich. Nicht die Generationen mussten sich ändern. Die Führungsstruktur wurde klarer.

Die Rolle der Praxismanagerin im System

In dieser Praxis gab es eine Praxismanagerin. Ihre Rolle war bislang gewachsen, aber nicht eindeutig definiert. Erst als ihre Verantwortlichkeiten sichtbar legitimiert wurden, konnte sie stabilisierend wirken. Nicht als Vermittlerin zwischen Fronten, sondern als klar mandatierte Führungskraft innerhalb der Struktur.

Es ist kein Generation Z-Problem

In der öffentlichen Diskussion wird schnell von einem Generation Z-Problem gesprochen. Aus meiner Arbeit heraus sehe ich das anders. Ich erlebe weder eine grundsätzlich unwillige junge Generation noch eine starre ältere Generation. Ich erlebe Führungslücken. Unterschiedliche Prägungen, Definitionen von Zuverlässigkeit und Werten treffen aufeinander, doch niemand übernimmt die Aufgabe der Übersetzung. Führung bedeutet hier nicht, Partei zu ergreifen. Führung bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, bevor Dynamiken eskalieren. Nichteingreifen ist ebenfalls eine Führungsentscheidung.

MEINE ERFAHRUNG ZEIGT:

Nicht jede Praxis benötigt zwingend eine Praxismanagerin. In kleineren Strukturen mit klarer Inhaberführung kann direkte Führung ausreichend sein. Sobald jedoch Teamgröße, Spezialisierung oder organisatorische Komplexität zunehmen, wird eine definierte Führungsebene sinnvoll. Nicht als Titel, sondern als funktionale Notwendigkeit. Entscheidend ist nicht die Position, sondern die Klarheit der Zuständigkeit.

Führung schafft Verbindung

Die größte Belastung in Zahnarztpraxen entsteht selten durch medizinische Komplexität. Sie entsteht durch historisch gewachsene Rollen und selbstgezüchtete Kulturen, unklare Entscheidungsbefugnisse, fehlende Feedbackkultur und unausgesprochene Erwartungen. Viele Inhaber reagieren mit mehr persönlichem Einsatz oder mit Rückzug aus Teamdynamiken. Beides verstärkt Abhängigkeiten. Führung der neuen Generation bedeutet nicht Anpassung an eine Altersgruppe. Sie bedeutet, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen unterschiedliche Generationen arbeitsfähig verbunden bleiben. Und Verbindung entsteht nicht zufällig. Sie entsteht durch klare Führung.

KONKRETE FÜHRUNGSIMPULSE:

- Verbindliche Einarbeitungspläne
- Regelmäßige strukturierte Feedbackgespräche
- Klare Delegationsregeln
- Schriftlich definierte Zuständigkeiten
- Transparente Entscheidungswege
- Kenntnisse über Konfliktmanagement
- Frühzeitige Moderation von Spannungen durch die Inhaberin oder den Inhaber



Scribbles: © Ripan – stock.adobe.com

Fazit

Das Thema ist kein Generationenproblem. Es ist ein Führungsauftrag. Nicht das Alter destabilisiert Praxen, sondern fehlende Klarheit im System. Wer Klarheit schafft, führt. Wer führt, kann verändern.

kontakt.

Clara Janke
Systemische Coachin · Beraterin
janke@cj-coach.de

Infos zur Autorin