

**Personalmangel, Bürokratie, steigende Kosten:** Viele Praxisinhaber erleben sich nur noch im Reagieren. Doch in welchem Zustand wird die Praxis geführt? Und wie gelingt es, aus dem Gefühl des Ausgeliefertseins wieder zu bewussten Entscheidungen zu finden?

© zarah – stock.adobe.com (KI-generiert)

# Zwischen all dem Druck – und der Frage:

## Wie konnte ich an diesen Punkt gelangen?

*Ein Beitrag von Nadine Koppo-Weingarten*

„Mehr Struktur. Mehr Tools. Noch ein System. Noch ein Konzept. Das kann kurzfristig helfen, aber es verändert nichts an dem Zustand, aus dem heraus die Entscheidungen getroffen werden."

Seit über 20 Jahren begleite ich Zahnarztpraxen in den Bereichen Führung, Abrechnung und Praxisstruktur. In vielen Gesprächen zeigt sich ein ähnliches Bild: Sie beginnen mit der Analyse äußerer Umstände – mal nüchtern und sachlich, mal geprägt von Frustration. Praxisinhaber erzählen von Personalmangel, erhöhter Dokumentation und Bürokratie, steigenden Kosten. Themen, die man kennt und für die es bereits diverse Lösungsansätze zu kaufen gibt.

Häufig gelangt man an einen Punkt, der so nicht geplant war: „Ich weiß gar nicht mehr, warum ich das hier eigentlich alles noch mache. Ich halte diese Durststrecke schon so lange durch, aber wo soll das alles hinführen? Das macht doch alles gar keinen Sinn mehr."

In so einem Moment geht es nicht mehr um Organisation, Strukturschaffung oder Abrechnung. Es geht um die Gefühle von Machtlosigkeit und Ausgeliefertsein. Viele haben ihre Praxis einmal gegründet, weil sie frei arbeiten, gute Zahnmedizin und Verantwortung übernehmen wollten. Doch oft erleben sie sich genau gegenteilig. Getrieben von Anforderungen, Erwartungen und einem Alltag voller komplexer Herausforderungen, fühlen sie sich überfordert und verlieren die ursprüngliche Freude am Beruf.

Das passiert nicht plötzlich. Es schleicht sich ein. Am Anfang trifft man Entscheidungen. Irgendwann reagiert man nur noch: auf Personalengpässe und -ausfälle, auf ständig neue Vorgaben, auf Zahlen, die sich verändern. Bis man nur noch aus dem Reiz-Reaktions-Muster agiert.

### Was hält gutes Personal wirklich?

Das wird schnell mit äußeren Faktoren wie dem Fachkräftemangel erklärt, der selbstverständlich real ist. Wir erleben ihn jeden Tag. Aber wenn wir ehrlich sind, ist das nicht die ganze Wahrheit. Die spannendere Frage ist nicht, warum es so schwer ist, Personal zu gewinnen, sondern vor allem, wie es gelingt, gutes Personal langfristig an die Praxis zu binden.

Mitarbeiter entscheiden sich selten nur für den Arbeitsplatz. Sie entscheiden sich für ein Gefühl, für Orientierung, für eine Praxisführung, die weiß, was sie tut – und das authentisch ausstrahlt. Genau da wird es unangenehm, weil es nicht mehr um den Markt geht, sondern um die eigene Rolle.

Ich sehe viele Praxisinhaber, die fachlich hervorragend sind, ihr Bestes geben und gleichzeitig innerlich unter Spannung stehen. Die viel denken, zweifeln, abwägen – auf Patienten oft souverän wirken, innen aber permanent angespannt sind. Das bleibt nicht unsichtbar. Ein Team spürt das: nicht bewusst, aber sehr genau.

### Wenn jedes „Ich muss" zu viel wird

Ähnlich ist es bei der Bürokratie. Sie ist da, sie ist nervig und viel, und sie wird leider auch nicht weniger. Aber was wirklich erschöpft, ist oft nicht die Aufgabe selbst, sondern der innere Kampf damit. Dieses permanente Gedankenkarussell: „Ich muss das noch dokumentieren", „Ich muss das noch organisieren", „Ich muss dieses Telefonat noch führen". Das Nervensystem läuft auf Dauerstress, und irgendwann wird jede Kleinigkeit zu viel.

Neurowissenschaftlich betrachtet, ist es wenig hilfreich, belastende Gedanken aktiv unterdrücken zu wollen, da dies paradoxerweise zu ihrer Verstärkung führen kann. Sinnvoller ist es, den Gedanken im Moment seines Auftauchens bewusst zu registrieren – etwa mit der inneren Markierung: „Aha, da ist wieder dieses Muss-Gefühl." Dieses nicht wertende Beobachten kann dazu beitragen, automatische Stressmuster im Nervensystem zu entschärfen.

Kein Wegmachen, kein Analysieren, nur Erkennen. Klingt einfach, ist es auch, und gleichzeitig ist es erst einmal schwierig, weil unser Denken seit Jahren auf einen ständigen Verbesserungs- und Optimierungswahn konditioniert ist. Durch das absichtslose Beobachten der eigenen Gedanken wird der innere Widerstand leiser. Die Aufgaben bleiben, aber sie fühlen sich kontrollierbarer an.

### Mehr Tools – oder mehr innere Sicherheit?

Und dann ist da noch das Thema Geld, über das viele ungern sprechen. Ich sehe Zahnärzte, die wirtschaftlich stark unter Druck stehen und gleichzeitig ihre Preise für ihre eigenen Leistungen kleinmachen. Die sich rechtfertigen, manchmal noch bevor jemand überhaupt gefragt hat. Die Entscheidungen hinauszögern, obwohl sie längst wissen, was das Richtige ist.

Das hat selten etwas mit fehlendem Wissen zu tun, etwa darüber, wie man besser verkauft, sondern viel mehr mit innerer Sicherheit. Oder eben mit deren Fehlen.

Genau hier greifen die meisten klassischen Lösungen zu kurz. Mehr Struktur. Mehr Tools. Noch ein System. Noch ein Konzept. Das kann kurzfristig helfen, aber es verändert nichts an dem Zustand, aus dem heraus die Entscheidungen getroffen werden.

In welchem Zustand wird die Praxis geführt? Im Druck? Im Mangel? Im Reagieren? Im ständigen Gefühl, hinterherzulaufen? Oder in einem Moment, in dem Klarheit herrscht, Ruhe spürbar ist und Entscheidungen bewusst getroffen werden können?

Das klingt vielleicht einfach, ist es aber aufgrund der bisher konditionierten Verhaltensmuster erst einmal nicht. Denn es bedeutet, einen Schritt zurückzugehen. Raus aus dem Dauerfunktionieren. Raus aus diesem automatischen „Ich muss noch …".

### Zwischen Reiz und Reaktion liegt eine Entscheidung

Ich erlebe immer wieder, dass genau dann etwas kippt. Nicht spektakulär, sondern leise. Jemand merkt plötzlich, dass er nicht identisch ist mit dem Druck, den er gerade fühlt. Dass zwischen Reiz und Reaktion ein Raum ist, den man eigenständig ausdehnen kann. Und dass in diesem Raum wieder Entscheidungen möglich sind.

Das ist kein Konzept. Das ist Erfahrung. Daraus verändern sich Dinge ganz praktisch: Gespräche werden klarer, Prioritäten verschieben sich, Entscheidungen werden eindeutiger. Interessanterweise sortieren sich viele der „äußeren Probleme" dann mit.

In unserer Arbeit bei Orgadentserv geht es deshalb längst nicht mehr nur um Abrechnung. Natürlich übernehmen wir Aufgaben im Bereich Abrechnung, schaffen Struktur und sorgen dafür, dass Zahlen stimmen. Aber der eigentliche Wert ist der Raum, der dadurch entsteht. Raum im Kopf, im Alltag und für gute Entscheidungen.

Weil jemand nicht mehr permanent im Operativen gebunden ist. Weil wieder Kapazität da ist, um zu führen, sich seiner eigenen Denk- und Handlungsmuster bewusst zu werden, anstatt nur reaktiv zu funktionieren.

### Zurück in die eigene Entscheidung

Die aktuellen Herausforderungen werden bleiben. Der Markt wird sich nicht plötzlich entspannen, die Bürokratie wird nicht verschwinden, der wirtschaftliche Druck wird sich nicht einfach auflösen. Aber die Frage ist, ob man sich weiterhin davon bestimmen lässt oder ob man anfängt, bewusst zu entscheiden, wie man damit umgeht.

Das ist kein großer Umbruch, kein radikaler Schnitt. Es ist eher ein stiller Wechsel. Raus aus dem Gefühl, ausgeliefert zu sein. Zurück in die eigene Entscheidung. Und manchmal beginnt genau dort wieder das, was viele irgendwann verloren haben: ein Gefühl von Klarheit und Leichtigkeit.

Literatur



© Nadine Koppo-Weingarten

**Nadine Koppo-Weingarten**
nkw@orgadentserv.de

NEU

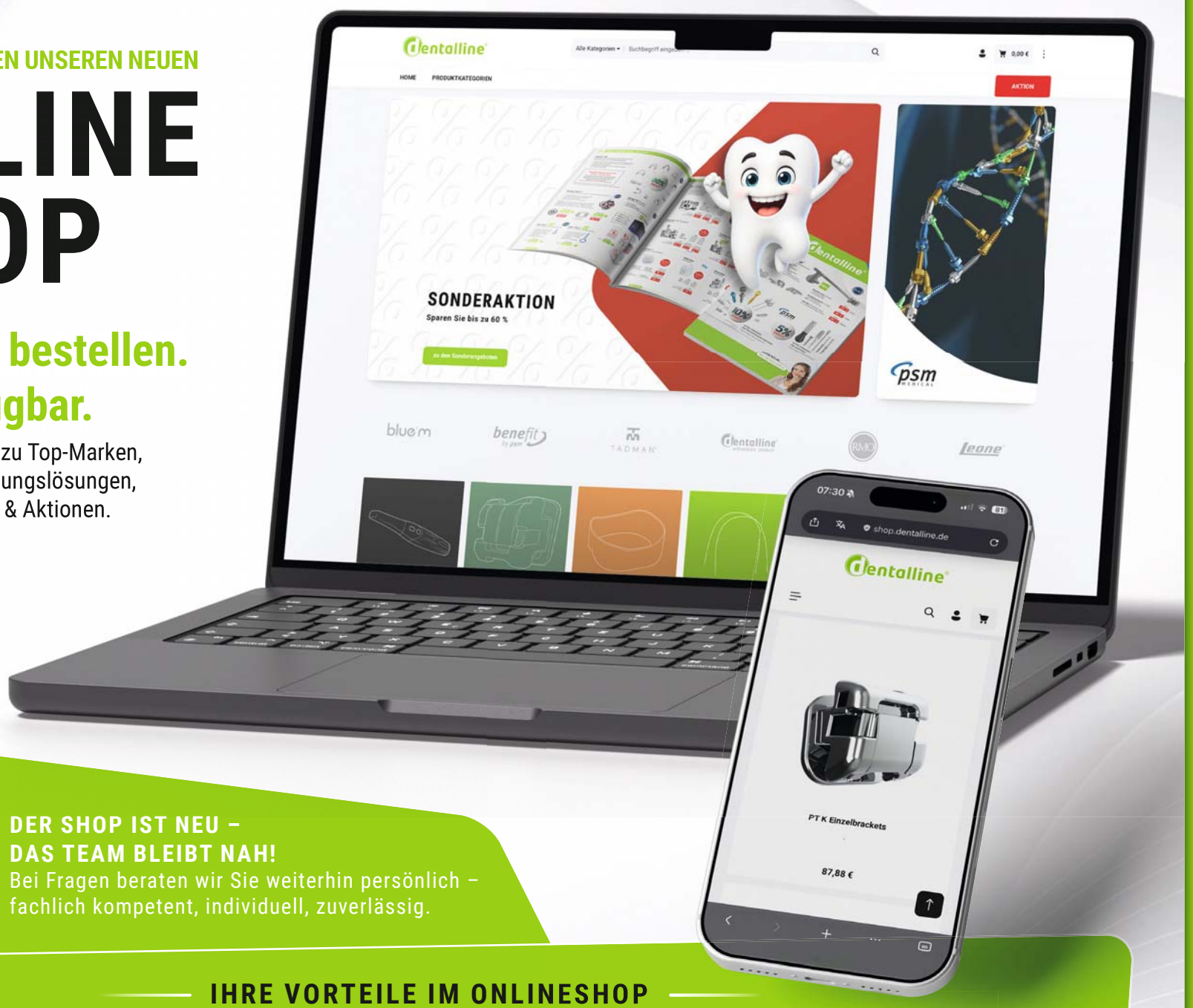
dentalline®

WIR PRÄSENTIEREN UNSEREN NEUEN

# ONLINE SHOP

## Bequemer bestellen.
## 24/7 verfügbar.

Ihr digitaler Zugang zu Top-Marken,
innovativen Behandlungslösungen,
aktuellen Neuheiten & Aktionen.






Tel.: +49 7231 9781-0

**DER SHOP IST NEU –
DAS TEAM BLEIBT NAH!**
Bei Fragen beraten wir Sie weiterhin persönlich –
fachlich kompetent, individuell, zuverlässig.

## IHRE VORTEILE IM ONLINESHOP

**SCHNELL FINDEN**
intuitive Suche, gezielte Filteroptionen, klare Produktinfos, mehr Übersicht, bessere Vergleichbarkeit

**EINFACH BESTELLEN**
rund um die Uhr erreichbar, weniger Aufwand, individuelle Rabatte, aktuelle Verfügbarkeiten, einfaches Wiederbestellen

**NEUHEITEN ENTDECKEN**
detaillierte Produktinfos, immer up to date, Inspirationen für Praxis & Labor, direktes Bestellen

**AKTIONEN IM BLICK**
Preisvorteile sichern, schneller Zugang zu aktuellen Angeboten & Produkt-Highlights

REGISTRIEREN
BESTELLEN
**SPAREN!**

## WELCOME BONUS

Shop-Kunde werden und 10,– € Rabatt
auf die erste Bestellung sichern.

10,–€ GUTSCHEIN
bei Registrierung



**Shoppen lohnt sich!**

ZUM SHOP
shop.dentalline.de

**PERSÖNLICHE BERATUNG**
+49 7231 9781-0
info@dentalline.de