

# Begeisterung in der Zahnarztpraxis – Mehr Erfolg durch Emotionen

Begeisterung von Mitarbeitern hat nichts mit „Kuschelkurs“ oder gelegentlichen Sahnehäubchen im Praxisalltag zu tun. Sie gehört vielmehr zu den zentralen Erfolgskonzepten der Zukunft. Warum? Weil auch Zahnärzte im Umgang mit Mitarbeitern und Patienten mit herkömmlichen Strategien längst an ihre Grenzen stoßen.

Ralf R. Strupat/Versmold

■ Mancher scheint beim Stichwort „Mitarbeiterbegeisterung“ Geheimtipps für Mitarbeiterunterhaltung zu erwarten – für zwischendurch eine nette Idee, doch gewissermaßen am Praxisalltag vorbei. Die Idee, dass Arbeit Freude machen kann und soll und dass davon nicht nur der Einzelne, sondern auch die gesamte Zahnarztpraxis profitiert, ist vielen Menschen fremd. Die „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“-Mentalität ist weitverbreitet. „Arbeit“ und Spaß oder gar „Begeisterung“ werden meist als Gegensätze verstanden. Und wer nicht in den allgemeinen Jammerchor („Stress!“, „Chaos-Tag!“, „Unfähiger Chef!“) einstimmt und gesteht, er arbeite gern, erntet ungläubige bis scheele Blicke. Doch es gibt tatsächlich naheliegende Gründe, warum Zahnärzte als Chefs ein großes Interesse an begeisterten Mitarbeitern haben sollten:

## Warum ist Begeisterung so wichtig?

### Grund 1: Sie brauchen Mitarbeiter, die mitdenken

Unstrittig ist, dass unsere Arbeitswelt in den letzten Jahren immer komplexer geworden ist. Neue technische Möglichkeiten haben auch in der Laserzahnheilkunde Prozesse beschleunigt. Gleichzeitig sind die Patientenansprüche gewachsen – nicht nur fachlich, sondern gerade im zwischenmenschlichen Bereich. Nicht alles lässt sich vorplanen und von oben diktieren. Kurz: Sie brauchen mitdenkende (zum Mitdenken bereite!) Mitarbeiter. Wer innerlich gekündigt hat, befindet sich in der Praxis allerdings meist im „Denk-Streik“, und wer Dienst nach Vorschrift schiebt, tut nur das Nötigste. Umgekehrt gilt: Wer Spaß an seiner Arbeit hat, denkt sogar besser! Forscher der Harvard Business School fanden unlängst heraus, dass gute Stimmung am Arbeitsplatz sich positiv auf Engagement, Arbeitsqualität und Produktivität auswirkt.<sup>1</sup>

### Grund 2: Sie brauchen Mitarbeiter, die Patienten begeistern

Rufen Sie sich bitte kurz in Erinnerung, wann Sie selbst als Kunde oder Patient das letzte Mal richtig begeistert waren. Woran lag das? Am tollen Produkt oder am tollen Service? Begeistert sind wir in der Regel dann, wenn wir positiv überrascht werden – wenn wir als Kunden/Patienten mehr bekommen, als wir erwartet haben. Dieses „Mehr“ sind in der Regel nicht die 1.000 Extra-Bonusmeilen oder die weitere Zusatzfunktion am Handy, sondern der Verkäufer, der uns endlich mal verständlich erklärt,

wie das Gerät funktioniert, oder die Mitarbeiterin der Airline, die uns mit Blick auf unseren Gipsfuß ein Upgrading ermöglicht. Das zwischenmenschliche Erlebnis geht vor dem Materialerlebnis! Und genau hier haben Praxen die Chance, echte Überraschungsmomente zu bieten und Patienten zu begeistern. Das wiederum geht nur mit Mitarbeitern, die ihren Job mit Leidenschaft machen.

### Grund 3: Sie haben kein Geld zu verschenken

Schlechte Stimmung in der Praxis kostet Geld – jeden Tag, jede Stunde, jede Minute. Es kostet Sie Geld, wenn unfreundliche Mitarbeiter Patienten vergraulen. Dabei genügt fatalerweise häufig ein „fauler Apfel“, um die Stimmung im ganzen Team zu trüben. Es kostet Sie Geld, wenn demotivierte Mitarbeiter froh über jeden Schnupfen sind, der ihnen einen „gelben Schein“ ermöglicht. Die Gallup-Forscher schätzen den wirtschaftlichen Schaden der Motivationsmisere auf die kaum vorstellbare Summe von 92 bis 121 Milliarden Euro jährlich.<sup>2</sup>

### Grund 4: Mitarbeiterbegeisterung bereichert auch Ihr Arbeitsleben

Was macht mehr Spaß: Aufseher auf einer Galeere zu sein oder Traumschiff-Kapitän? Natürlich eine rhetorische Frage. Doch von einem begeisterten Ausfüllen der Führungsrolle sind viele Zahnärzte im Alltag (see) meilenweit entfernt. In manchen Praxen ist die Stimmung kaum besser als auf der legendären Bounty kurz vor der Meuterei. Als Außenstehender bekommt man das Gefühl, dass sich hier alle miteinander das Leben möglichst schwer machen, um sich anschließend zu Hause über diese gemeinsam verursachte Misere bitter zu beklagen.

## Mitarbeiterbegeisterung ist kein Luxus, ...

... sondern eine absolute Notwendigkeit! Das ist insofern erstaunlich, als eine positive Unternehmenskultur, ein gutes Betriebsklima, eine konstruktive Arbeitsatmosphäre jahrzehntelang allenfalls als angenehme Zugabe angesehen wurden, auf keinen Fall aber als überlebensnotwendig. Auch die Führung einer Zahnarztpraxis wurde meist nach rationalen Prinzipien betrieben. Und so wurde rationalisiert und outgesourct, verschlankt und effizienter gemacht, wo dies auch immer möglich war. Die Mitarbeiter waren dabei im schlimmsten Fall nur eine Kostenstelle, „Humankapital“ eben. Nur: Inzwi-

schen sind die Grenzen der Rationalisierung erreicht, mehr Einsparen geht nicht. Und auch angesichts der dramatischen Ausmaße der Globalisierung muss sich mancher Laserspezialist überlegen, was er den inzwischen genehmigten Preisvergleichen im Internet oder der billigen Konkurrenz im Ausland noch entgegenzusetzen hat – wenn nicht innovative Ideen und Mitarbeiter, die es verstehen, Patienten zu begeistern.

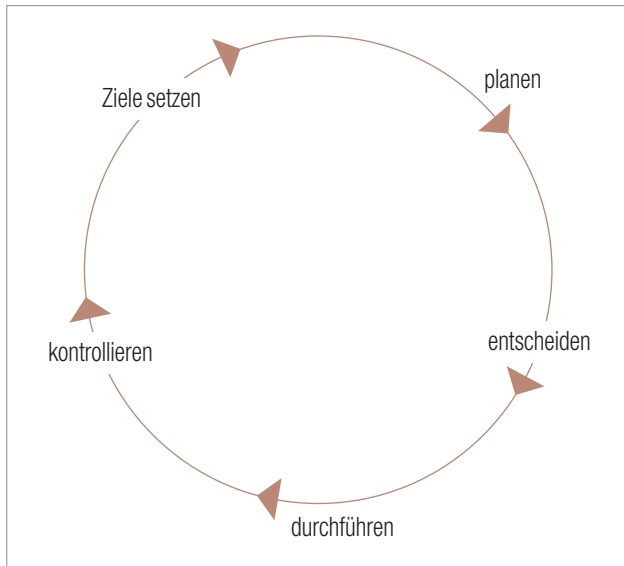


Abb. 1: Management by Objectives – Mit Methode zum Erfolg.

### Das klassische Erfolgsrezept: Der MbO-Zirkel

Wer heute ein BWL-Studium hinter sich gebracht oder Führungsseminare absolviert hat, führt mit Zielen. „Management by Objectives (MbO)“ ist die Methode, die alle „Management-by“-Moden überlebt hat und sich oft auch im Praxisalltag bewährt (Abb. 1). Man braucht klare Ziele, solide Planung, fundierte Entscheidungen, gute Prozesse, nach wie vor. Aber das allein reicht nicht mehr aus. Zu diesem Pflichtprogramm muss die Kür kommen, die mehr und mehr über den Erfolg in der Laserzahnheilkunde entscheidet: Gelingt es unserer Praxis, unsere Patienten zu begeistern? Dafür genügt es heute nicht mehr, sich einfach eine nette Marketingkampagne auszudenken – auch wenn Social Media derzeit in aller Munde ist. Der Praxiserfolg entscheidet sich „auf den letzten Metern“ und tolle Werbemaßnahmen sind rausgeworfenes Geld, wenn kaufwillige Patienten von unfreundlichen Mitarbeitern in die Flucht geschlagen werden. Kurz: Wenn eine Begeisterungskultur fehlt!

### Das Erfolgsmodell der Zukunft

Auf Laser spezialisierte Zahnärzte, die sich für eine Begeisterungskultur entscheiden und diese Kultur erfolgreich leben, stoßen eine Aufwärtsspirale an und werden so schnell zu „bunten Eiern“ im grauen Einerlei austauschbarer Angebote. Dies ist allerdings nur möglich, wenn die Mitarbeiter mitziehen. Patientenbegeisterung geht nicht ohne Mitarbeiterbegeisterung, und für

Bestellung auch online möglich unter:  
[www.oemus.com/abo](http://www.oemus.com/abo)

**Das führende Wirtschaftsmagazin für den Zahnarzt**

**Eine Ausgabe kostenlos! Sichern Sie sich jetzt Ihr Probeabo!**

**Faxsendung an 03 41/4 84 74-2 90**

- Ja, ich möchte das Probeabo beziehen. Bitte liefern Sie mir die nächste Ausgabe frei Haus.**  
 Soweit Sie bis 14 Tage nach Erhalt der kostenfreien Ausgabe keine schriftliche Abbestellung von mir erhalten, möchte ich die ZWP im Jahresabonnement zum Preis von 70 EUR/Jahr (inkl. MwSt. und Versand) beziehen. Das Abonnement verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn es nicht sechs Wochen vor Ablauf des Bezugszeitraumes schriftlich gekündigt wird (Poststempel genügt).

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

X \_\_\_\_\_

Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_

Widerrufsbelehrung: Den Auftrag kann ich ohne Begründung innerhalb von 14 Tagen ab Bestellung bei der OEMUS MEDIA AG, Holbeinstr. 29, 04229 Leipzig schriftlich widerrufen. Rechtzeitige Absendung genügt.

X \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

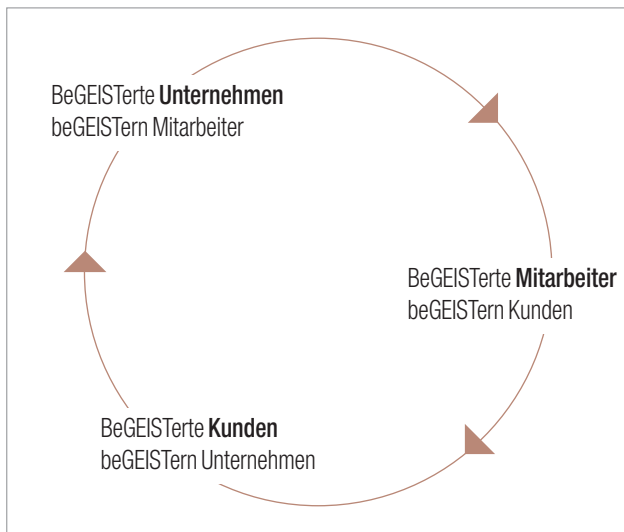


Abb. 2: Der GEISTlauf-Zirkel.

diese Begeisterung müssen Zahnärzte als Führungskräfte in der Praxis aktiv sorgen. Es wird also allerhöchste Zeit, den MbO-Management-Zirkel durch einen weiteren Erfolgskreis zu ergänzen – den GEISTlauf (Abb. 2).

Begeisterung ist ein Kreislauf, der zwischen dem Chef, den Vorgesetzten, Mitarbeitern und Patienten stattfindet und nicht unterbrochen werden darf. Motivierte Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter gut führen, bewirken Begeisterung, und motivierte Mitarbeiter begeistern wiederum die Patienten. Der Schlüssel in diesem Erfolgskreislauf ist ein positiver Geist im Unternehmen. Unter „Geist“ verstehen wir die Summe der Wertvorstellungen und Kernziele, die das tägliche Handeln in einer Praxis und den Umgang der Menschen miteinander ebenso prägen wie die langfristige Ausrichtung. Als Patient oder Geschäftspartner spürt man etwas von diesem Geist, sobald man eine Praxis betritt: Herrscht hier dicke Luft, lustlose Routine oder fröhliche Geschäftigkeit? Wie präsentiert sich die Praxis nach außen, im Internet wie im direkten Patientenkontakt? Was will man leisten für seine Patienten, und auf welche Weise?

Der Vorteil einer solchen assimilierten, einverlebten Begeisterungskultur: Sie liefert die Leitplanken für tägliches Handeln. Patientenbegeisterung lässt sich auf Dauer nicht mit langen To-do-Listen erreichen, die in Workshops unter dem Motto „Was müssen wir tun, um Patienten zu begeistern?“ aufgestellt und dann in Ordnern versenkt werden. Reine Prozess-, Handlungs- und Verfahrensbeschreibungen sind auf Dauer nutzlos – kopieren, nicht kopieren, lautet die Devise!

## Über die Macht der Gewohnheit

Man gewöhnt sich an alles, weiß der Volksmund. Das gilt leider auch für die guten Dinge im Leben. Die Folge: Begeisterungsfaktoren nutzen sich ab. Irgendwann wird das 13. Monatsgehalt zur Selbstverständlichkeit, das Nikolausgeschenk und das tolle Weihnachtsfest „reißt“ keinen mehr „vom Hocker“. Mitarbeiterbegeisterung, das sei ja „wie Marathon laufen ohne Ankommen“, stellte eine Füh-

rungskraft in einem Coaching einmal erschrocken fest. Stimmt! Wie Patientenbegeisterung ist sie ein Dauerprojekt, das nicht einfach an einem bestimmten Tag mit einem erleichterten Seufzer als „erledigt“ zu den Akten gelegt werden kann. Wenn Sie davon träumen, sich irgendwann wieder ganz auf Ihre „eigentlichen“ Aufgaben zu konzentrieren, muss ich Sie enttäuschen: Mitarbeiterbegeisterung ist eine dieser Aufgaben! Und um auf den Marathonlauf zurückzukommen: Ich bin mir sicher, jeder, der eine solche Leistung vollbringt, liebt das Laufen an sich.

Dennoch liegt es nahe, für einen kurzen Moment auch die andere Seite der Medaille zu betrachten. Chefs müssen sich zweifellos die Frage gefallen lassen, was sie tun, um ihre Mitarbeiter zu begeistern. Doch umgekehrt sollte sich jeder Mitarbeiter fragen: Was tue ich, um meinen Chef zu begeistern? Wann habe ich meinen Chef das letzte Mal ungewöhnlich überrascht und positiv verblüfft? Auch Mitarbeiter müssen dafür sensibilisiert werden, dass sie selbst den Geist im Unternehmen aktiv mitgestalten können und Einfluss darauf haben, wie ihr Chef ihnen begegnet. Dazu gehören simpel klingende, doch fundamentale Erkenntnisse wie

- Informationen zu erhalten, ist ebenfalls eine Holschuld!
- Chefs sind auch Menschen und freuen sich über ein Dankeschön oder Lob!
- Konkrete Verbesserungsvorschläge bringen weiter als folgenloses Kritisieren!
- Problemlöser sind gefragt, Jammerer sind anstrengend.
- Wer Gestaltungsfreiräume einklagt, muss auch bereit sein, selbst Verantwortung zu übernehmen.

Der Geistlauf ist ein Kreislauf, der Chefs, Mitarbeiter und Kunden vereint. Das bedeutet: Auch Mitarbeiter können aktiv dafür sorgen, dass die Erfolgsspirale der Begeisterung an Fahrt gewinnt! Unglücklicherweise ist in unserer Gesellschaft das Opferdenken weitverbreitet. Man beklagt sich gerne und weist lieber mit dem Finger auf andere, statt sich zu fragen: „Was kann ich selbst tun?“ Und so sind die Politiker schuld an der hohen Arbeitslosigkeit, die Industrie ist schuld am Klimawandel, die Chinesen sind schuld an Absatzproblemen mancher Unternehmen und der Chef ist schuld, wenn es einem am Arbeitsplatz nicht gefällt. Dieses Denkmuster lernen viele Menschen schon von klein auf. Das Fatale: Wer jammert, handelt nicht. Und jammern allein bringt uns nicht weiter. Menschen, die sich von dieser unproduktiven Haltung befreien – oder sie nie geteilt haben – sind im Leben eindeutig im Vorteil. Sie nehmen die Dinge selbst in die Hand und bringen viel mehr in Bewegung. ■

ZWP online

Eine Literaturliste steht ab sofort unter [www.zwp-online.info/fachgebiete/laserzahnmedizin](http://www.zwp-online.info/fachgebiete/laserzahnmedizin) zum Download bereit.

## ■ KONTAKT

**Ralf R. Strupat**

STRUPAT.KundenBegeisterung!

Kreuzstraße 9, 33775 Versmold

E-Mail: [mit@begeisterung.de](mailto:mit@begeisterung.de)

Web: [www.begeisterung.de](http://www.begeisterung.de)