

Modernes Controlling – Teil 3

# Führung beginnt im Kopf

| Christian Henrici

Ein Zahnarzt, der seine Praxis entwickeln will, muss etwas tun – so weit, so gut. Als Mediziner und Unternehmer in einer Person braucht er dabei vor allem eines: eine Vision. Das hat nichts mit Pathos zu tun, sondern vielmehr mit Vorstellungskraft. Wer sich nicht vorstellen kann, wie seine Zukunft aussehen soll, kann auch nichts bewegen – einfach weil er nicht weiß, in welche Richtung er gehen soll. Seine Ziele muss er also selbst festlegen. Wo sieht er seine Praxis in fünf Jahren? Welchen Umsatz will er erzielen? Welchen Patientenstamm wünscht er sich?

**E**rfolgreiche Praxisbetreiber unterscheiden sich von den weniger erfolgreichen vor allem dadurch, dass sie ihr Handeln strategisch ausrichten. Sie definieren motivierende Ziele und schaffen damit die Voraussetzung, diese auch konsequent zu verwirklichen. Zeitgemäße Hilfsmittel wie beispielsweise eine vielfältig einsetzbare Praxissoftware oder fortschrittliche Controlling-Tools erleichtern dem Zahnmediziner seinen Alltag als Unternehmer, indem sie Zielvorgaben in Zahlen „übersetzen“. Anhand dieser Zahlen kann der Zahnarzt dann überprüfen, ob er noch im Plan ist. Hier kommt ein Faktor ins Spiel, der von vielen Zahnärzten immer noch unterschätzt wird: engagiertes und zuverlässiges Personal.

In diesem Zusammenhang hilft die Erkenntnis, dass sich Mitarbeiter nur bei kompetenter Führung als wirkliche Entlastung für den Chef erweisen, denn in einer Zahnarztpraxis fallen eine Vielzahl organisatorischer und fachbezogener Aufgaben an, die ein Team nicht bewältigen kann, wenn es nicht gut zusammenarbeitet.

Wie soll ein Zahnarzt beispielsweise ein gesetzlich gefordertes Qualitätsmanagement langfristig etablieren, wenn nicht qualifiziertes Personal zur Verfügung steht, das er in diesen Aufgabenbereich einbinden kann? Als Chef muss ihm daran gelegen sein, seinen Mitarbeitern nicht nur seine „Visionen“

für die Entwicklung der Praxis zu vermitteln, sondern das ganze Team für die Umsetzung seiner Pläne mit „ins Boot zu holen“ und zu aktiver Mitarbeit bewegen.

Controlling als Führungsinstrument ermöglicht dem Arzt die Qualität, in der Aufgaben bewältigt wurden, zu überprüfen. „Hier geht es nicht darum, die Mitarbeiter zu gängeln oder Schuldige zu suchen“, erklärt Christian Henrici, Geschäftsführer der OPTI Zahnarztberatung. „Meiner Erfahrung nach sind Fälle von verheerender Inkompetenz beim Praxispersonal sehr selten“, fährt er fort. „Meistens sind es viele kleine Nachlässigkeiten, die erst in ihrer Summe Auswirkungen auf den Praxisbetrieb haben“, so Henrici. Will der Zahnarzt sein Personal für diese Thematik sensibilisieren, kommt er mit allgemeinen Floskeln nicht weit, sondern muss genau belegen können, wo Sand im Getriebe ist. Ein Beispiel aus dem Praxisalltag ist die Terminplanung. „Wenn ein Schmerzpatient kurzfristig im Terminplan untergebracht werden muss, werden die Termine oft nicht vernünftig koordiniert, weil die Zeit, die für diesen Patienten benötigt wird, schlecht eingeschätzt werden kann“, sagt Henrici. „Dadurch entstehen wiederum Leerlaufzeiten, die bares Geld kosten“, fügt er hinzu. Im Rahmen des Fehlerkostenmanagements im Controlling kann der Zahnarzt genau sehen, wie hoch die finanziellen Einbußen sind.

„Der Arzt könnte das zum Beispiel in einer Teamsitzung ansprechen und mit den Mitarbeitern am Empfang eine bestimmte Fragetechnik für Schmerzpatienten ausarbeiten, die dazu führt, dass schon am Telefon besser beurteilt werden kann, ob eine langwierige Behandlung erforderlich ist oder das Problem mit wenigen Handgriffen gelindert werden kann“, so Henrici weiter. Eine effektivere Terminplanung auf dieser Grundlage sorgt für bessere Umsätze.

Mithilfe des Controllings kann der Zahnarzt seinem Team aber nicht nur zeigen, wo noch Verbesserungspotenzial besteht – er kann auch anhand der Zahlen deutlich machen, in welchem Maße gemeinsam erarbeitete Strategien greifen. Das wiederum ist ein motivierender Faktor für das ganze Team und bringt den Zahnarzt seinen Zielen näher – jeden Tag aufs Neue.



## kontakt.

### OPTI Zahnarztberatung GmbH

Christian Henrici

Vogelsang 1, 24351 Damp

Tel.: 0 43 52/95 67 95

E-Mail: henrici@opti-zahnarztberatung.de

www.opti-zahnarztberatung.de