

# Gefährliches Ungleichgewicht

| Yvonne HaBlinger



Der berufliche Alltag von niedergelassenen Zahnärzten ist von Stress und Zeitmangel geprägt. Neben ihren eigentlichen Aufgaben am Behandlungsstuhl müssen sie gerade bei wachsendem Konkurrenzdruck auch unternehmerische Qualitäten entwickeln – ein Spagat, der körperlich und seelisch belastend werden kann.

**E**in Praxischef, der sich die Zeit für die wichtige Regeneration versagt, kann auf lange Sicht nicht erfolgreich arbeiten – sei es im Behandlungsraum, bei der Personalführung oder bei der wirtschaftlichen Entwicklung seiner Praxis. Unmotivierte Mitarbeiter beeinflussen auch die Ökonomie der Praxis, was letztendlich zu noch größerem Druck und Zeitmangel führt. Dr. Rainer Lindberg ist Arbeitspsychologe und Volkswirt und kennt diese Probleme aus seinem beruflichen Alltag als Arztberater. Im folgenden Interview beschreibt er das Erkennen des Ungleichgewichtes zwischen Beruf und privat und zeigt entsprechende Lösungsansätze auf.

*Herr Dr. Lindberg, als Psychologe beraten Sie Zahnärzte seit vielen Jahren bei ihrer Lebensplanung. Dazu gehört auch ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit. Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach diese „Work-Life-Balance“ gerade für Zahnärzte und was konkret bedeutet dieser Begriff?* Nach meiner Erfahrung sind Zahnärztinnen und Zahnärzte häufig von den handwerklichen Aspekten ihres Berufs begeistert. So höre ich zum Beispiel häufig: „Ich wollte schon immer etwas mit meinen Händen machen“ oder „Besonders kleinteilige Arbeit interessiert mich“. Gleichzeitig kommt bei vielen Zahnärzten auch ein stark ausgeprägter Wunsch hinzu, ihren Patienten zu hel-



Dr. Rainer Lindberg hat Psychologie und Volkswirtschaft in Hamburg und an der Indiana University in Bloomington, Indiana (USA) studiert, wo er seinen Studienschwerpunkt auf Arbeits- und Sozialpsychologie verlegte.

fen. Beide Aspekte können dazu führen, dass sich Zahnärzte im Sinn einer Überforderung selbst ausbeuten. Bewusst eingeplante Phasen, in denen sie Kraft schöpfen oder sich in ihrer Persönlichkeit weiterentwickeln können, kommen dann ebenso zu kurz wie zum Beispiel ihre Freude am Leben. Im besten Fall wird „kurzatmig“ etwas Spaß konsumiert. Fragen nach dem Sinn des Gesamtlebens werden nicht gestellt und finden daher keine Antwort. Es gibt sicher keine idealtypische Mischung der einzelnen Lebensbereiche. Wichtig ist vielmehr, dass sich Zahnärzte die Zeit nehmen, regelmäßig innezuhalten, um festzustellen, ob es in ihrem Alltag krasse Ungleichgewichte gibt. Zum Beispiel im Sinn von „zu viel Arbeit und gleichzeitig zu wenige Sozialbeziehungen“ oder „kaum berufsfremde Fortbildung“ oder „kaum Spiritualität“. Der Begriff „Work-Life-

Balance“ kann suggerieren, dass es eine Zerteilung zwischen Arbeit einerseits und dem Rest des Lebens andererseits gäbe. Das sehe ich nicht so. Die verschiedenen Lebensbereiche sollten einander ergänzen, denn zum Beispiel ohne Freude leidet die Lebensqualität und ich arbeite – langfristig – nicht mehr mit Freude. Wichtig ist auch, dass er sich der verschiedenen Rollen, die er in jedem Lebensbereich spielt, ebenso wie der verschiedenen Aufgaben, die er in der Praxis zu erfüllen hat, bewusst ist. Nur so kann er seine Aufgaben wahrnehmen und Konflikte lösen, die auf Rollenüberschneidungen basieren.

*Gibt es Möglichkeiten für Zahnärzte, präventiv gegen ein Ungleichgewicht zwischen Arbeit und Regeneration anzugehen und woran erkennt ein Betroffener, dass bereits Handlungsbedarf besteht?*

Zuerst einmal sollte der Bereich „Arbeit und Finanzen“ klar strukturiert sein. Dazu zählt – auch wenn das immer wieder Mühe macht – eine klare Zielsetzung: „Was will ich mit meiner Arbeit erreichen?“, „Wo will ich in dieser Hinsicht kurz-, mittel- und langfristig stehen?“ Danach sollte der Zahnarzt seine Werte und Erwartungen auch für jeden der übrigen Lebensbereiche formulieren und prüfen. Etwa „Was ist für mich im Sektor Spiritualität wichtig?“ oder im Bereich „Psychische Gesundheit“.

Im Bereich Altruismus könnte sich der Zahnarzt fragen: „Wie und für welche Projekte setze ich meine begrenzte Zeit ein?“ In den Sektoren „Arbeit und Finanzen“ und „Sozialbeziehungen“ muss eine Frage lauten: „Was erwarte ich von meinem (Praxis-) Partner? Was ist für ihn und für mich wichtig, und welche Unterschiede können langfristig zu Konflikten führen?“

*Können Sie Beispiele nennen, die verdeutlichen, wie ein solches Ungleichgewicht entsteht und wie es wieder beseitigt werden kann?*

Ich kenne Fälle, in denen Behandler immer unwirscher im Umgang mit Mitarbeitern und Patienten wurden und nur noch ungern zur Arbeit gegangen sind. Es folgten arbeitsrechtliche und andere Probleme im Bereich Führung und Personal (F&P), die bei rechtzeitigem F&P-Training vermeidbar gewesen wären. Noch ein Beispiel: Ein Zahnarzt wurde so lustlos, dass er eine zweite Praxis eröffnete und in der ersten Praxis nur noch einmal in der Woche praktizierte. Ansonsten setzte er einen angestellten Zahnarzt ein und kommunizierte nur noch über diesen mit den Mitarbeitern. Unter solchen Umständen empfiehlt es sich, „Hilfe von außen“ einzusetzen. Erfahrene Fachleute stellen fest, ob es Ungleichgewichte im Bereich Führung und Personal gibt. Ist beispielweise das Praxisziel inkongruent formuliert, dann klaffen der Anspruch des Zahnarztes an sich und seine Mitarbeiter/Kollegen einerseits und die Praxisziele bzw. die Praxisvision andererseits auseinander.

*Wie können spezielle Tools, wie beispielsweise ein professionelles Control-*

*ling oder eine gute Praxissoftware, dazu beitragen, dass erst gar kein Ungleichgewicht entsteht?*

Praxissoftware und andere Tools, wie etwa ein Beschwerdemanagement-Tool sind zum großen Teil vorhanden, werden aber nach meiner Erfahrung nicht immer effizient eingesetzt. Wir wissen aber, dass gerade im Sektor Beschwerdemanagement oft „ungehobene Schätze im Reich des Möglichen“ schlummern. Ein zufriedengestellter Beschwerdeführer kann zum glühenden Anhänger der Praxis werden, wenn seine Beschwerde ernst genommen und professionell aufgearbeitet wird. Aber das will gelernt sein. Ebenso sollten Ideen- und Vorschlagsmanagement bzw. das in dieser Hinsicht oft ungenutzte Potenzial von Mitarbeitern, aber vor allem auch von Patienten, besser genutzt werden. Doch werden gerade in kleineren Praxen diese Möglichkeiten häufig übersehen.

*Vielen Dank für dieses Gespräch.*

## info.

**Die Opti-Zahnarztberatung** bietet Veranstaltungen im Bereich Führung und Personal, die durch verbesserte Kommunikation und zielgerichtetes Delegieren von Aufgaben Zeitressourcen für eine ausgeglichene Work-Life-Balance schaffen, mit den sechs Coaching-Erfolgsbausteinen:

- Feedback geben und annehmen,
- Mitarbeiter-, Team- und Jahresgespräche,
- Aktiv zuhören und nachfragen,
- Zeitmanagement,
- Delegieren und kontrollieren,
- Ziele vereinbaren und prüfen.

## kontakt.

### **OPTI Zahnarztberatung GmbH**

Vogelsang 1

24351 Damp

Tel.: 04352 956795

E-Mail: [info@opti-zahnarztberatung.de](mailto:info@opti-zahnarztberatung.de)

[www.opti-zahnarztberatung.de](http://www.opti-zahnarztberatung.de)

ANZEIGE

**DAISYO**  
AKADEMIE + VERLAG GMBH

## Unsere Initiative

## DAISY in jede Zahnarztpraxis!



**Jetzt einsteigen für nur 333 Euro \***

\* DAISY als CD-ROM oder Download. **Inklusive aller Updates 2013 und der MwSt.** Angebot gilt bis zum 31.12.2012. Lieferung Mitte Januar 2013. Alles weitere unter [www.daisy.de](http://www.daisy.de)