

# Qualitätsmanagement braucht Führungskraft

| Gabriele Bengel



Was bedeutet Qualitätsmanagement (QM) für einen Praxisinhaber? Eine lästige Pflichtübung? Ein bürokratischer Aufwand? Oder wird es als Chance gesehen, den Erfolg der eigenen Praxis zu steigern? Eine ehrliche Antwort auf diese Fragen ist wichtig für die erfolgreiche Umsetzung von QM, denn Mitarbeiter einer Praxis merken schnell, welche Einstellung der Praxisinhaber zu diesem wichtigen Thema hat – und entsprechend motiviert oder desinteressiert werden sie QM im Alltag umsetzen.

**E**s genügt nicht, als Praxisinhaber fachlich kompetent zu sein, Anweisungen zu geben, Abläufe zu organisieren und ab und an mal lobende, motivierende Sätze an die Mitarbeiter zu richten. Wesentlich für eine erfolgreiche Führung ist die Vorbildfunktion. Mitarbeiter orientieren sich in ihrem Verhalten und ihrer Einstellung am Vorgesetzten. Sie nehmen Sprache, Mimik und Gestik sehr genau wahr, bewerten, machen sich ein eigenes Bild, lassen sich auf Veränderungen ein oder blockieren jede Neuerung. „Wir müssen jetzt QM machen, der Gesetzgeber verlangt es“ – diese oder ähnliche Formulierungen erwecken in den Mitarbeitern sofort den Eindruck: QM ist lästige Pflichtübung, macht womöglich nur zusätzliche Arbeit und unserem Chef ist es auch zuwider. Damit ist von Anfang an klar, dass die Chancen eines QMs ungenutzt bleiben.

## Bestandteile erfolgreicher Führung

Bibliotheken sind voll von Ratgebern, wie Führung gelingen kann. Letztlich wird im Alltag immer wieder erkennbar, dass die Art, zu führen, von der individuellen Persönlichkeit der Führungskraft abhängig ist. Niemand kann aus seiner Haut schlüpfen. Und deshalb gibt es auch keine Patentrezepte für Mitarbeiterführung.

Folgende fünf Eigenschaften bzw. Fähigkeiten tragen zu einer erfolgreichen Führung bei – und das nicht nur bei der Umsetzung von QM:

1. *Fähigkeit, mit sich selbst gut umzugehen und sich angemessen zu führen*
2. *eine wertschätzende Grundhaltung Mitarbeitern (und Patienten) gegenüber*

3. *Fähigkeit, Aufgaben sachgerecht zu delegieren und darüber Transparenz zu schaffen*

4. *Fähigkeit, sich auf Lösungen zu fokussieren, statt in Problemen zu verharren*

5. *eine klare Kommunikation*

## Selbstführung

Praxisinhaber arbeiten oftmals pro Woche 20 Stunden am Patienten; weitere 40 Stunden werden zur Bearbeitung von Verwaltungsvorgängen benötigt. Und nun noch ergänzt: QM. Viele Zahnärztinnen und Zahnärzte fühlen sich wie „ein Hamster im Rad“. Dadurch fehlt ihnen die Aufmerksamkeit dafür, wie es den Mitarbeitern ergeht und wie gut oder schlecht QM umgesetzt wird. Erst wenn Fehler passieren, nimmt man sich – zwangsläufig – die Zeit,

Schwachstellen zu beseitigen. Die Kunst, sich selbst zu führen, beginnt damit, sich bewusst zu werden, wie es um die eigene Leistungsfähigkeit bestellt ist. Was macht man, wenn die Tankanzeige im Auto fast auf Reserve steht? Man fährt an die nächste Tankstelle. Und wenn man mit einem Auto mit Benzinmotor unterwegs ist, käme man doch auch nicht auf die Idee, Diesel zu tanken. Man weiß ganz genau, was das eigene Auto braucht, um weiter funktionsfähig zu sein. Dieselbe Achtsamkeit sollte nicht nur dem Auto, sondern vielmehr dem eigenen Organismus gegeben werden. Wie gut ist der eigene Tank gefüllt? Was verbraucht Energie und wie und womit kann man zwischendurch auf-tanken? Wenn es gelingt, eine angemessene Balance zu halten, dann fällt es als Praxisinhaber sehr viel leichter, Mitarbeitern aufmerksam zu begegnen und diese gut und kompetent zu führen.

#### Wertschätzung zeigen

Nicht gemeckert ist genug gelobt! Diesen Spruch kennt man vermutlich zur Genüge. Man sagt, die Schwaben hätten ihn erfunden. Leider ist das Phänomen, dass gute Arbeit nicht gewürdigt wird, weitverbreitet. Mitarbeiter, die keine Aufmerksamkeit, kein Lob für gute Arbeit, keine Rückmeldung zu ihrer Entwicklung bekommen und deren Meinung nicht gefragt ist, fühlen sich wie „Personalnummer 4711“. Das führt zu Demotivation, mangelndem Engagement und „Dienst nach Vorschrift“. Damit wird es schwierig, ein erfolgreiches QM in der Praxis zu etablieren. Schließlich geht es im QM auch um die Zufriedenheit der Patienten. Wie soll diese gelingen, wenn Mitarbeiter innerlich gekündigt haben?

Man sollte als Praxisinhaber über eine ausgewählte Zeitspanne ganz bewusst darauf achten, ob und wie man Mitarbeiter lobt. Dabei braucht es keine Lobeshymnen – ein ehrlich gemeintes

„das haben sie gut gemacht“ wirkt Wunder.

#### Transparente Aufgabenzuteilung

Ein wichtiger Bestandteil von QM ist, Aufgaben zuzuordnen und Klarheit darüber zu schaffen, wer für was verantwortlich ist. So wird einerseits verhindert, dass Doppelarbeiten gemacht werden, andererseits wird sichergestellt, dass Arbeit nicht liegen bleibt. Schließlich wollen Sie in der Praxis keine Zusammenarbeit nach dem Motto: Team ist gleich „Toll, ein anderer macht's“. Für Mitarbeiter ist es sehr motivierend, wenn sie die Aufgabenverteilung mitgestalten dürfen. Erfolgreiche Führung bedeutet hierbei, den Gestaltungsprozess zu steuern und so gut zu moderieren, dass im Ergebnis die Aufgaben entsprechend der Stärken und Schwächen der Mitarbeiter verteilt sind und jeder sich mit seinem Aufgabenbereich optimal identifizieren kann.

ANZEIGE

## Garantiert RKI-konforme & (Rechts-)Sichere Wasserhygiene



# BLUE SAFETY

Nur SAFEWATER™  
entfernt garantiert  
Biofilme, Pseudomonaden  
und Legionellen aus  
Behandlungseinheiten.

Als BLUE SAFETY auf den Markt kam,  
gab es **nichts Vergleichbares.**

**Und daran hat sich bis heute nichts geändert.**

**Lösungen statt Probleme finden**

Viele reiben sich im Alltag auf, weil ihre Gedanken dauernd um Probleme kreisen. Statt Wege zu finden, wie Belastungen im Alltag beseitigt oder vermieden werden können, wird ausgiebig über tatsächliche oder vermeintliche Probleme lamentiert. Als Praxisinhaber sollte man sich einmal beobachten: Wie häufig verwendet man das Wort „Problem“? Falls es oft benutzt wird, werden die Mitarbeiter das auch tun. Probleme sollten als Herausforderungen bezeichnet werden, die es zu meistern gilt. So wird sich schnell die Stimmung in den Teambesprechungen ändern: Anstelle von problemfixiert, wird lösungsorientiert gedacht und dabei der Kreativität freien Lauf gelassen. Ausgangspunkt für ein erfolgreiches QM ist unter anderem auch, dass für die Praxis Ziele festgelegt werden. Leicht passiert es, dass Ziele negativ formuliert werden. „Wir wollen keine Patienten verlieren“ ist so ein Beispiel. Tatsächlich möchte die

Praxis Patienten gewinnen und an die Praxis binden. Formulierungen haben eine Wirkung auf unser Denken und Handeln. Wenn gute Ergebnisse und eine konstruktive Arbeitsatmosphäre gewünscht und angestrebt sind, sollte mit den Mitarbeitern vereinbart werden, was genau erreicht werden soll, anstelle von all den Dingen, die nicht gewollt sind.

**Klare Kommunikation**

„Die Druckerpatrone ist fast leer.“ Und nun? „Man müsste mal die Materialbestellung checken.“ Ja – müsste man. Nur – passieren wird das alles nicht. Klare Kommunikation ist das A und O für erfolgreiche Führung. Es ist wichtig, dass Aufgaben und Aufträge klar formuliert werden. „Die Druckerpatrone ist fast leer. Frau Maier, bitte bestellen Sie eine neue Patrone.“ Damit weiß Frau Maier genau, was sie zu tun hat. Anweisungen an „man“, formuliert mit hätte, könnte, sollte eigentlich, und

vieles mehr rauben Energie und verzögern zielgerichtetes Handeln. Ein Vorgesetzter, der klare und eindeutige Aufträge verteilt, ist wohltuend für Mitarbeiter. Und dies gilt nicht nur, wenn es um QM geht.



Gabriele Bengel  
Infos zur Autorin

**kontakt.****Gabriele Bengel  
to:dent.ta GmbH**

Kurze Mühren 20  
20095 Hamburg  
Tel.: 0711 69306435  
E-Mail: [beratung@todentta.de](mailto:beratung@todentta.de)  
[www.todentta.de](http://www.todentta.de)

ANZEIGE

**SAFEWATER™ Das *einzig*e Wasserhygienekomplettpaket zum Festpreis.**

Biozide sicher verwenden. Vor Gebrauch stets Kennzeichnung und Produktinformationen lesen.