

# Der Zahnarzt als Führungskraft seines Praxisteam

Im zweiten Teil der dreiteiligen Serie werden Führungskompetenz, Kommunikation und Teamentwicklung thematisiert. Von Dörte Kruse, Hamburg.

Zahnmediziner sollten heutzutage auch in der Mitarbeiterführung fortgebildet sein, um ihr Team professionell führen zu können. Schliesslich sind motivierte Mitarbeiter die Basis für Ihren Praxiserfolg und auch für die Verteilung von Aufgaben, sodass Sie sich auf die Behandlung (und damit auch auf die Steigerung der Wirtschaftlichkeit) konzentrieren können.

Fehlende Führungskompetenz kann zu Teamkonflikten, erhöhten Fehlerquellen und zu Unzufriedenheit und Fluktuation führen. Starten sollten Sie mit einer Eigenanalyse. Dazu gehört auch zu wissen, was für ein Persönlichkeitstyp Sie sind: ein Nähe-Typ, der gut im persönlichen Kontakt ist, ggf. aber Schwierigkeiten hat, kritische Punkte anzusprechen? Oder eher der sachliche Verstand-Typ, der durch die Distanziertheit kühl und auch mal schroff und arrogant wirken kann?

Um Unterschiede in der Persönlichkeit und ihre Auswirkungen auf Kommunikation und Beziehungen zu verstehen, hilft das Riemann-Thomann-Modell mit seiner Persönlichkeits-, Beziehungs- und Entwicklungslehre. Es kann in Teamprozessen erfolgreich zur Akzeptanz der Unterschiedlichkeit eingesetzt werden und ist hilfreich auch bei der Analyse zum eigenen Führungsverhalten.

gemacht und diese auch im Qualitätsmanagement dokumentiert? Erhalten neue Mitarbeiter eine Willkommensmappe mit den wichtigsten Praxisinformationen und Regeln zur Zusammenarbeit (z. B. Umgang mit dem Handy)?

## Kommunikation

„Das hat mir niemand gesagt!“ Dies ist ein häufig gehörter Satz. Hier kann ein sogenannter „Infopatient“, eine Art schwarzes Brett, hilfreich sein, um kurzfristig Informationen an alle Teammitglieder zu übermitteln. Dieser Informationsweg lebt davon, dass alle Teammitglieder ein- bis zweimal täglich die Eintragungen lesen und abzeichnen. So können Sie sicherstellen, dass alle informiert sind und haben zudem noch ein Protokoll.

Über einen gemeinsamen Teamworkshop können Ihre Praxisphilosophie, Ihre Ziele und die Strategie, diese zu erreichen, vorgestellt bzw. gemeinsam erarbeitet werden. Die Integration des Teams führt dabei zu einer erhöhten Akzeptanz der Massnahmen und auch zur verbesserten Umsetzungsbereitschaft. Durch einen gemeinsam erarbeiteten Massnahmenkatalog behalten Sie und Ihr Team den Überblick! Dies kann ein Teamtraining zum optimierten Einsatz der

Malusystem die Mitarbeiter zusätzlich zu motivieren.

## Teammeeting

Die Kommunikation in den Praxen findet oft unter Zeitdruck statt und ist dann häufig auch „problemorientiert“, denn es geht darum, schnell Lösungen zu finden. Umso wichtiger sind regelmässige Teammeetings inkl. einer guten Vorbereitung! Beginnen Sie mit positiven Meldungen und lassen Sie Vorbereitung und Moderation rotieren, sodass Sie aus der „Alleinunterhalterrolle“ herauskommen. Hier sollte auch Platz für Teammitglieder sein, die ihre auf Fortbildungen gesammelten Erkenntnisse vor dem Team vortragen können. Gemeinsam können sie entscheiden, welche Massnahmen Sie in Ihre Praxis integrieren möchten.

Kurze Frühbesprechungen von ca. fünf bis zehn Minuten reichen aus, um den aktuellen Tag und den Team-einsatz zu planen. Vorab sollte zudem die Durchsicht der Patientenblätter nach fälligen Behandlungen erfolgen. So sind Sie und Ihr Team gut informiert – bevor Sie auf den Patienten treffen – und können effizient kommunizieren und behandeln.

## Personalentwicklungsgespräche

Viele Kollegen nutzen die Potenziale zur Mitarbeiterbindung und -motivation noch nicht oder nur ungenügend. Perspektiven sollten hier ebenfalls besprochen werden sowie ggf. Massnahmen zur Optimierung der Zusammenarbeit. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, gleich einen Termin zur Kontrolle abzustimmen, um für eine zügige Umsetzung zu sorgen. Dabei ist Ihre Konsequenz entscheidend. Was passiert, wenn Vorgaben oder Absprachen nicht umgesetzt werden? Hier sollte eine direkte Ansprache ohne Umwege über Dritte erfolgen. Sehr erfolgreich können Sie Kritikgespräche nach dem sogenannten 3-A-Ansatz führen:

- Ausgangslage (A1) Verhalten, was ist konkret passiert?
- Auswirkungen (A2) auf Patienten, Arbeitsabläufe, Praxisimage, Abrechnung
- Alternativen (A3) gewünschtes Zielverhalten.

Besonders effektiv werden diese Gespräche, wenn Ihre Mitarbeiter über Fragen gefordert werden. Und die eigenen Vorschläge zu den Alternativen führen zu mehr Motivation, diese auch umzusetzen. Auch hier ist die Kontrolle wichtig, um ggf. auch mal eine Abmahnung zu erteilen oder, im positiven Fall, zu loben.

## Entwicklungsprozess

Die Bildung eines optimal arbeitenden Praxisteam ist ein Entwicklungsprozess, der einige Zeit in Anspruch nehmen kann. Die Aufgabe für Sie als Führungskraft ist es, diesen Prozess zu unterstützen. Dabei gibt es unterschiedliche Phasen der Teamentwicklung (Tuckmann):

1. Pseudoteam (Forming): Sie geben dem Team Zeit, sich kennenzulernen.



2. Konfliktphase (Storming): Rollen werden geklärt und Konflikte gemanagt.
3. Reglungsphase (Norming): Alle Teammitglieder werden beteiligt, um neue Praxisstandards festzulegen und zu dokumentieren sowie um eine gute Orientierung zu geben.
4. Effektives Team (Performing): Alle können sich auf die Arbeit/die Patienten konzentrieren.

Das Team erbringt in der Performingphase hohe Leistungen, und Ihre Aufgabe als Führungskraft besteht in der Moderation, der kontinuierlichen Prozessanalyse, der Bereitstellung guter Rahmenbedingungen und, ganz wichtig: der Motivation!

Wer diesen Zustand schon einmal in der Praxis erlebt hat, weiss: ein eingespieltes Team ist Gold wert! Doch gerade in unserer Branche, in der zahlreiche junge Mitarbeiterinnen tätig sind, ist dieser Zustand allein durch die Familienplanungsphasen nicht dauerhaft zu halten.

Durch den angespannten Arbeitsmarkt ist es umso wichtiger, als Arbeitgeber attraktiv zu sein, denn dann kann die Personalgewinnung auch über Ihre eigenen Mitarbeiter erfolgreich durchgeführt werden. Schliesslich sind sie das beste Aushängeschild Ihrer Praxis. Die „Anwerbung“ neuer Kollegen über das Team können Sie über entsprechende Prämien zudem fördern. Schliesslich haben Sie Anzeigenkosten und oft auch viel Zeit gespart.

## Mitarbeitermotivation

Sehr effektiv und kostenlos: das Lob! Mitarbeiter wollen als Person und als Arbeitskraft wertgeschätzt werden. Und so loben Sie richtig:

- Die Anerkennung muss aufrichtig sein.
- Sie sollte sich auf ein konkretes Leistungsergebnis beziehen und sachorientiert sein.
- Lob sollte unmittelbar nach einer guten Leistung erfolgen.
- Lob sollte nicht mit Kritik verbunden werden.

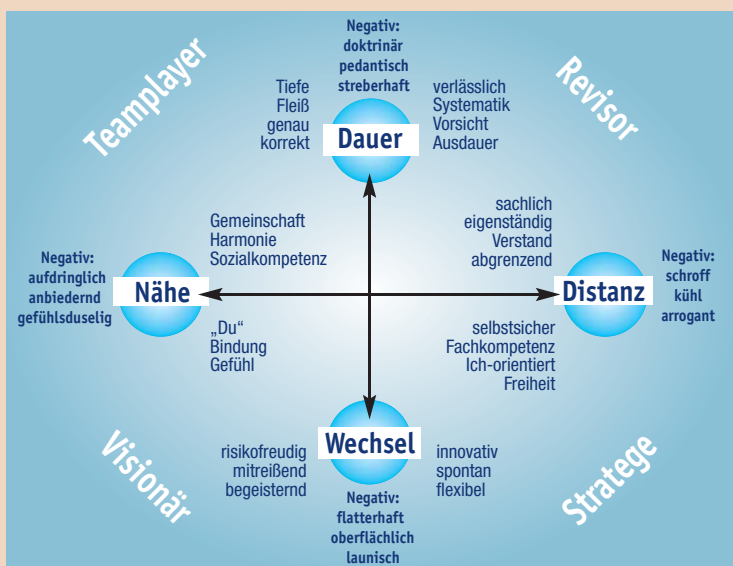
- Lob sollte trotz eigener, höherer Erwartungen auch schwächeren Mitarbeitern gegenüber ausgesprochen werden.

Vor der Einführung eines Leistungszulagensystems sollten Sie sich fragen, welche Verhaltensweisen besonders in den Fokus gerückt werden sollen und welche Auslastung bzw. welcher Umsatz, z. B. in der Prophylaxe, angestrebt wird. Wie soll der Verteilungsschlüssel festgelegt werden (pro Kopf, nach Arbeitsstunden oder Anzahl Krankentagen...)?

Durch dieses System können Sie Ihr Team am Erfolg oder ggf. auch am Misserfolg Ihrer Praxis teilhaben lassen. Zudem erhält es eine noch grössere Transparenz der Auswirkungen von besonders gutem oder ausbleibendem Mitdenken des Teams auf den Praxiserfolg. Dies fördert das wirtschaftliche Denken und Handeln und auch die Teamarbeit ganz enorm.

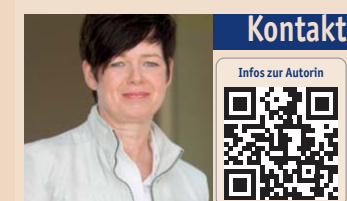
## Fazit

Professionelle Mitarbeiterführung lohnt sich, denn sie führt zu zufriedenen Mitarbeitern. Hierdurch haben Sie eine geringere Kündigungsrate, weniger Krankheitstage, die Identifikation mit der Praxis ist steigend und das Engagement und das Wohlbefinden verbessern sich. Dies führt insgesamt zu einer positiven Teamentstimmung und einer Optimierung der Effizienz. **DI**



Auch ein Führungskräfte-Training kann nützlich sein, um Basiswissen zu erlangen. Folgender Ansatz ist empfehlenswert: Freundliche Klarheit als Basis für eine entspannte Mitarbeiterkommunikation und eine erfolgreiche Mitarbeiterführung. Damit ist gemeint: „Wissen Sie, was Sie wollen, und wissen das auch Ihre Mitarbeiter?“ Haben Sie entsprechende Vorgaben

intraoralen Kamera oder ein Training zur professionellen Patientenkommunikation oder zum Praxisknigge sein. Über ein Ampelsystem sehen Sie und Ihr Team den Fortschritt: grün bedeutet umgesetzt, gelb in Bearbeitung und rot noch nicht begonnen. Es macht Spass, die Erfolge sichtbar zu machen und natürlich auch gemeinsam zu feiern oder über ein Bonus-/



**Dörte Kruse**, Geschäftsführerin  
 TAFURO & TEAM  
 Coaching – Consulting –  
 Controlling für Zahnärzte & Ärzte  
 Grelckstr. 36  
 22529 Hamburg, Deutschland  
 Tel.: +49 40 76973967  
 www.tafuro-und-team.de