

# Der Zahnarzt als Unternehmer: Ein Rollendilemma?

| Dr. Andreas Wies

Der Gesundheitsmarkt befindet sich im steten Wandel. Das führt zu veränderten Anforderungen an den Praxisinhaber. Dieser ist jedoch nicht nur durch die Rahmenbedingungen des Marktes gefordert, sondern auch durch seine „praxisinternen“ Rollen als Mediziner, Berater und Unternehmer. Diese Rollen sind systemimmanent ebenfalls einem Wandel unterworfen. Die ganze Entwicklung kann als Belastung empfunden werden, sie stellt aber vor allem eine Chance dar, wenn sie richtig genutzt wird.

**D**ie Anforderungen an den Inhaber einer Zahnarztpraxis unterliegen einem signifikanten Paradigmenwechsel. Die veränderten Parameter zeitigen deutliche Auswirkungen auf die Anforderungen an Zahnarzt und Praxis. Exemplarisch seien genannt: Der Patient entwickelte sich vom einstigen – vereinzelt gar als unmündig betrachteten – Schutzobjekt zum „Vertragspartner“ auf Augenhöhe. Der Faktor Zeit stellt heute sowohl für den Zahnarzt wie auch für den Patienten einen wirtschaftlichen Engpassfaktor dar, den es für beide Seiten (Behandlungs-, Wartezeiten, Dauer des Zahnarzt-Patienten-Gesprächs) effizient zu nutzen gilt.

Sowohl der Innovationsgrad wie auch die Spezialisierung von Behandlungsmethoden und medizintechnischer Ausstattung nehmen mit wachsender Geschwindigkeit zu. Alle fünf Minuten wird irgendwo auf der Welt eine neue medizinische Erkenntnis gewonnen. Das weltweite Wissen verdoppelt sich alle fünf Jahre. Eine beschleunigte zielgerichtete Wissensaufnahme ist daher für alle Ärzte angesagt. Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen unterliegen einer wachsenden Dynamik. So schaffen beispielsweise innovative Gestaltungsformen wie Zweigpraxis, überörtliche Berufsausübungsgemeinschaft, MVZ etc. neuen Wettbewerb. Sie bieten aber auch reichlich Chancen,

sofern neben den medizinischen auch vertragliche, betriebswirtschaftliche und zwischenmenschliche Parameter ex ante geklärt und von allen Beteiligten respektiert werden.

Nicht die Konstruktion der neuen Modelle sind die Ursache, weshalb bereits einige gescheitert sind, sondern die Art und Weise, wie sie gelebt wurden. Diese neuen Praxisformen gewinnen an Zuspruch, zumal die Leistungsträger immer weniger zahlen: Das Verständnis von medizinischer Notwendigkeit versus optimaler Versorgung klafft immer weiter auseinander. Sofern es dem Zahnarzt nicht gelingt mit seiner Praxis einen eigenen Weg einzuschlagen, ist in seiner Praxis der Weg zur provisorischen Interimsversorgung vorgezeichnet.

## Der Praxisinhaber als Mediziner

Der Wandel im Gesundheitsmarkt bewirkt somit auch eine veränderte Rollenanforderung des Praxisinhabers als Mediziner. Wie oben erwähnt, hat die ethische Verantwortung auch weiterhin ihre Bedeutung; Aufklärungs- und Schutzpflicht gegenüber dem Patienten bleiben Mantra des Zahnarztberufs. Gerade im Hinblick auf die bereits thematisierte Leistungsverknappung ist diese Pflicht in vielen Praxen auf Kante genährt und zweifellos ein moralisches Dilemma für manchen Zahnarzt. Ein größerer zeitlicher Aufwand ist inso-

fern schon notwendig, als sich das Zahnarztinteresse von der Reparaturmedizin hin zur Präventivmedizin wenden sollte. Hierfür ist ein Umdenken und proaktives Handeln erforderlich. Das Patienteninteresse an naturheilkundlichen oder ganzheitlichen Behandlungsmethoden nimmt unvermindert zu. Viele Praxen verstehen daraus Nutzen zu ziehen und integrieren diese Methoden sinnvoll und fundiert in ihren Behandlungszyklus. Andere Praxen versuchen an dieser Nachfrage zu partizipieren, ohne dass die erforderliche Kenntnis vorhanden ist; davon ist klar abzuraten. Mit fehlender Authentizität und Kompetenz lassen sich Patienten nicht gewinnen – im Gegenteil – auf diese Weise werden mit großer Wahrscheinlichkeit sogar Patienten verloren.

## Der Praxisinhaber als Berater

Neben der fachlichen Kompetenz ist es ferner die Fähigkeit zur Empathie (die Fähigkeit auf den Patienten einzugehen), die einen wesentlichen Erfolgsfaktor für den Zahnarzt ausmacht. Dabei übernimmt der Zahnarzt auch eine beratende Funktion gegenüber dem Patienten. Der zunehmende Informationsstand von Patienten (tatsächliches Wissen, aber auch Halb- oder Falschwissen) erfordert Beratungs- und Überzeugungsfähigkeit seitens des Zahnarztes. Zudem sind umwelt- und verhaltensbezogene Aspekte eines

# Keystone Dental. Einfach genial, genial einfach.

Keystone Dental macht es Ihnen als implantologisch tätigen Zahnarzt leicht. Wir bieten die gesamte implantologische Produktpalette aus einer Hand, alles ist aufeinander abgestimmt: 3D-Diagnostik, navigiertes Implantieren, vollintegrierte chirurgische und restaurative Farbcodierung, intuitiv zu handhabendes Chirurgie-Set und Produkte zur gesteuerten Regeneration. Keystone Dental steht für beste Qualität und ästhetische Resultate zum fairen Preis, für einfache Handhabung, klinische Flexibilität und lebenslange Garantie. So zaubern wir Ihren Patienten das schönste Lächeln auf die Lippen. [www.keystonedental.de](http://www.keystonedental.de)

Keystone Dental GmbH . Jägerstraße 66 . D-53347 Alfter  
Tel.: 0 22 22-92 94-0 . Fax: 0 22 22-97 73 56 . E-Mail: [info@keystonedental.de](mailto:info@keystonedental.de)



Implantatsysteme



Implantatsoftware



Regenerationsprodukte

Keystone  
dental

Krankheitsbildes mitunter im Gespräch zu erarbeiten. Das Übermitteln von (kritischen) Befunden oder der Umgang mit unterschiedlichen Patienten-Persönlichkeiten erfordern Einfühlungsvermögen und kommunikative Kompetenzen. Kenntnisse der Persönlichkeitstypologien sind von Vorteil. Mögliche Behandlungsalternativen sollten dem mündigen Patienten mit ihren Vor- und Nachteilen verständlich aufgezeigt werden. Dabei ist auch das Anbieten, sprich Verkaufen, von Selbstzahler- und Zusatzleistungen nichts Verwerfliches, solange es dem Wohle des Patienten dient.

Wie diese Beispiele aufzeigen, erfordert die Funktion als Berater vom Zahnarzt nicht nur medizinische Fachwissen, sondern darüber hinaus persönliche und soziale Kompetenzen. Es zeigt sich immer mehr, dass unter anderem beratende Aufgaben des Zahnarztes wesentlich zu seinem nachhaltigen Praxiserfolg beitragen.

#### Der Praxisinhaber als Unternehmer

Ein angespanntes Verhältnis haben viele Praxisinhaber mit ihrer eigenen Funktion als Unternehmer. Diese Tätigkeit steht nicht zwangsläufig im Gegensatz zur Tätigkeit als Mediziner. Sofern die Unternehmerrolle effizient, effektiv und ohne Berührungängste angenommen wird, trägt dies in der Regel zu einer besseren medizinischen Versorgung in der Praxis bei.

Die Unternehmerkompetenz des Zahnarztes ist wichtiger denn je, um lang-

fristig erfolgreich im Medizinmarkt zu bestehen. Dabei entscheiden eine tragfähige Strategie und klare Ziele über anstehende unternehmerische Schritte (Erweiterung, Akquise, Kooperationen etc.). Ein stringentes Qualitätsniveau in allen Praxisbereichen (zum Beispiel Hygiene, Geräte, Ambiente, Mitarbeiterqualifikation) macht eine medizinische Spitzenversorgung erst glaubwürdig. Und letztlich ist der betriebswirtschaftliche Erfolg entscheidend, dass langfristig die Rahmenbedingungen für Spitzenmedizin geschaffen und die persönliche Lebensqualität des Zahnarztes gewährleistet werden können. Klare Verantwortlichkeiten und Delegation beschleunigen Arbeitsprozesse und schaffen Freiraum für den Zahnarzt, um sich seiner Kernkompetenz zu widmen. Sie schafft auch Anerkennung gegenüber den Mitarbeitern, was zu deren Leistungssteigerung und Weiterentwicklung beiträgt. Voraussetzung ist, dass sich der Zahnarzt seiner Führungsverantwortung als Unternehmer bewusst ist und diese Rolle konsequent und für die Mitarbeiter nachvollziehbar ausfüllt. Diese Verantwortung richtet sich selbstverständlich nicht nur nach innen und nicht nur auf die Ausübung der medizinischen Leistung, sondern auch auf dienstleistungsorientierten Service gegenüber dem Patienten.

#### Integration der Rollen

Eine einseitige Fokussierung auf eine der Rollen (Mediziner, Berater, Unter-

nehmer) führt heute nur noch in den seltensten Fällen zu einer nachhaltig erfolgreichen Praxis. Aus einer unausgewogenen Rollenverteilung resultieren in der Regel vielmehr Burn-out, unzureichende Work-Life-Balance, chaotische Praxisabläufe, Verschlechterung der betriebswirtschaftlichen Ergebnisse und letztlich meist auch eine nachlassende Behandlungsqualität. Der Königsweg ist die Kunst, diese Rollen zu integrieren und deren ausgewogene Balance herzustellen.

Die Optimierung der eigenen medizinischen Kompetenz kann der Zahnarzt meist sehr gut selbst in die Hand nehmen. Dabei gilt es, nach geeigneten Fortbildungsmöglichkeiten zu suchen. Auf jeden Fall sollten diese fachlichen Schwerpunkte seinen Neigungen entsprechen; Kompetenz und Glaubwürdigkeit sind maßgebend. Hingegen ist es eine Typfrage, ob man fachlich mehr in die Breite oder in die Tiefe geht. Dies ist jedoch entscheidend für die Ausrichtung der anderen beiden Rollen und der Praxispositionierung im Wettbewerb. Die gesteigerten Anforderungen als Berater seiner Patienten vermag der Zahnarzt dienstleistungsorientiert zu erfüllen, wenn er – medizinische Kompetenz vorausgesetzt – bereit und in der Lage ist, sensitiv zu kommunizieren. Zentrale Frage dabei ist: Wie kommt mein (Gesprächs-)Inhalt, wie kommen meine Mimik und Gestik beim Patienten oder Mitarbeiter an? Ist meine Botschaft kongruent? Bin ich in der Lage, den beabsichtigten Inhalt meiner Botschaft und „das was beim Empfänger ankommt“ zur Deckung zu bringen? Dies setzt ein Grundverständnis für die Grundmechanismen von Kommunikation voraus.

Es sind die kommunikativen Fähigkeiten, die zugleich die Schnittmenge zwischen den Rollen als Zahnarzt, Berater und Unternehmer darstellen. Deren Integration erfolgt daher zwangsläufig ebenfalls über eine wertkonforme authentische Kommunikation. Kommunikation ist also auch Grundlage des Zahnarzt-Unternehmertums. Daneben sind es vor allem ein betriebswirtschaftliches Grundverständnis sowie Kenntnisse aus dem Bereich Führung,

ANZEIGE

**scharf, schärfer, nxt.**

**x-on nxt**  
Der Röntgensensor mit ‚nxt generation‘ Bildqualität.

**orangedental** premium innovations info: +49 (0)73 51.474 99.0

die einen Praxisinhaber zum erfolgreichen Unternehmer machen. Ziel von Führung ist es, die gesteckten Ziele mit den vorhandenen Mitteln tatsächlich zu erreichen und Aufgaben so zu delegieren, dass der Zahnarzt sich auf seine Tätigkeit als Mediziner und auf die strategische Ausrichtung der Praxis fokussieren kann.

**Zentrales Führungselement:  
Richtiges Delegieren**

Für die Integration der Rollen gibt es kein Patentrezept. Grundsätzlich geht es bei einer gelungenen Integration darum, dass der Zahnarzt die einzelnen Rollen gut erfüllt und gleichzeitig noch Raum und Zeit für die anderen Rollen bleibt. Um dies zu bewerkstelligen, ist ein zentrales Führungsinstrument unerlässlich: Richtiges Delegieren. Grundsätzlich gilt, dass das Ziel die Delegation von Verantwortungen – anstatt nur einzelner Aufgaben – ist. Nur so wird sich der Praxisinhaber langfristig aus einzelnen Rollen „freischwimmen“, ohne dass bei der Qualität Abstriche gemacht werden müssen. Richtiges Delegieren braucht kompetente Mitarbeiter, klare Ziele, Kontrolle und Feedback. Bevor jedoch delegiert wird, muss der Zahnarzt genau überlegen, welche Aufgaben und Verantwortungen sich zur Delegation eignen, zum Beispiel:

1. Ausgewählte operative Prozesse können entweder extern vergeben

(z.B. Abrechnung, Inkasso, EDV) oder an kompetente Mitarbeiter delegiert werden. Die Entscheidung hängt meist von der Größe der Praxis und von verfügbaren Kompetenzen ab.

2. Die Einarbeitung und fortlaufende Qualifizierung von Mitarbeitern kann beispielsweise ein Assistenzarzt übernehmen. Das entlastet den Zahnarzt, führt den Assistenzarzt an verantwortungsvolle Aufgaben heran und motiviert das Praxisteam. Zudem kann Qualität sichergestellt werden, indem alle Mitarbeiter ein einheitliches Grundverständnis von den Praxisabläufen und deren Inhalten haben.

3. Die Beratungszeit mit dem Patienten kann verantwortungsvoll verringert werden, wenn der Zahnarzt sich darauf beschränkt, die zentralen medizinischen Informationen zu vermitteln und dann Anweisungen gibt, über welche Informationen (Formalitäten, wichtige Adressen, Ernährungstipps etc.) der Patient durch einen kompetenten Mitarbeiter aufgeklärt wird. Das spart dem Zahnarzt Zeit, Mitarbeiter sind motiviert durch verantwortungsvolle Patientenaufgaben und der Patient fühlt sich informiert, ernst genommen und gut versorgt. Eine gute Entlastung bieten auch praxisindividuelle Informationsblätter für Patienten.

**Know-how und Führung sind unverzichtbar**

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die nachhaltigen Veränderungen im Gesundheitsmarkt für Inhaber von Praxen eine große Chance zur Neupositionierung darstellen. Sowohl vonseiten der rechtlichen Gegebenheiten wie auch vonseiten des Patienteninteresses gibt es interessante Handlungsalternativen, um eine Praxis mit Alleinstellungsmerkmalen auszustatten. Voraussetzung ist allerdings, dass die drei Rollen – Mediziner – Berater – Unternehmer – im Praxisalltag integriert gelebt werden und nicht nur punktuell und halbherzig besetzt sind. Ein wesentlicher Schlüssel zur nachhaltigen Integration der Rollen liegt darin, Schwerpunkte zu setzen, sich klar und authentisch zu positionieren und richtig zu delegieren. Als künftige Kernkompetenzen sind somit medizinisches Know-how und die Fähigkeit zu führen zu nennen.

**kontakt.**

**Dr. Andreas Wies**

dentalogue consulting GmbH  
Rosental 6  
80331 München  
Tel.: 0 89/44 23 89 99  
E-Mail: [contact@dentalogue.com](mailto:contact@dentalogue.com)  
[www.dentalogue.com](http://www.dentalogue.com)

ANZEIGE

**B-PRODUCTIONS SWITZERLAND**

**DENTA-LED**  
Die beste Dentalbehandlungsleuchte  
swiss made

Mit Weltneuheiten

**Weltneuheit: Zuschaltbarer integrierter Filter verhindert Polymerisation bei jedem Komposit!**

**Weltneuheit: Einzigartiges Lichtfeldmanagement verhindert Schattenbildung im Arbeitsbereich!**

Die DENTA-LED erfüllt auch alle weiteren Wünsche:  
Design in Vollendung, keine UV-/ IR-Strahlung, Drei-Stufen Dimmung, berührungsloser On/ Off Sensor, abnehmbare & sterilisierbare Handgriffe, pflegeleichtes Stahlgehäuse ohne Lüfter, Schlitz- und Spiegelreflektor.

**B-PRODUCTIONS GMBH  
DENTAL MOBILITY**  
Dorfstrasse 10 - CH-3673 Linden  
SWITZERLAND

Internet:  
Telephone:  
Telefax:  
e-mail:

[www.b-productions.com](http://www.b-productions.com)  
+41 (31) 771 27 28  
+41 (31) 771 27 18  
[info@b-productions.com](mailto:info@b-productions.com)