

Engagement in der Zahnarztpraxis wird vor allem von ihrer Leitung bestimmt. Viele Zahnärzte stecken sehr viel Herzblut in die Behandlung ihrer Patienten und wollen auch, dass der tägliche Ablauf in der Praxis reibungslos ist. Distanz zwischen Beruf und Privatleben fällt dann oft schwer. Der folgende Beitrag gibt deshalb hilfreiche Tipps, wie der Zahnarzt sein Team richtig anleiten und so für den nötigen Freiraum im eigenen Alltag sorgen kann.



## Das Ruder übernehmen

### Tipps für aktive Führung und persönliche Entlastung

Gudrun Mentel

Viele Zahnärzte kennen die folgende Situation: Der Start in die eigene Praxis lief sehr erfolgreich, der Standort war optimal gewählt, die Ausstattung genau nach Geschmack, die Patientenzahlen nahmen stetig zu, geeignetes Personal war schnell gefunden und die Zahlen stimmten. Man war da angekommen, worauf man lange hingearbeitet hatte. Doch irgendwann hat man immer häufiger das Gefühl, dass man fremdbestimmt ist, nur noch wenig Kontrolle über die eigene Praxis, seinen Alltag und damit sein Leben hat. Bei der Reflexion fällt dann oft einiges auf:

- Die Zeit der Diskussionen innerhalb des Teams nahmen zu. So dauerten die Teambesprechungen häufig länger als vorgesehen und die Themen waren immer dieselben. Es ging vor allem um Fehler, die Einzelne machten und um Störungen im Praxisablauf (z. B. wurden Instrumente nicht nachgeräumt und bei Urlaub von Einzelnen fiel die Materialbestellung aus).

- Im ohnehin eng getakteten Praxisalltag mussten zunehmend Einzelgespräche mit Mitarbeitern geführt werden, die sich entweder über den Praxisablauf oder Kollegen beklagten oder mit Kündigung drohten.
- Die Rückkehr aus der Praxis nach Hause verzögerte sich immer mehr. Eine exakte Dokumentation und perfekte Hygiene waren sehr wichtig. Wenn beim Verlassen der Praxis Geräte im Steri nicht eingeräumt waren, wurde dies selbst erledigt. Schließlich mussten die Instrumente am nächsten Morgen griffbereit sein. Und dass bei der Dokumentation immer wieder Lücken entstanden, fiel zwar auf, aber diese wurden dann eigenhändig wieder geschlossen.

Solche Entwicklungen verlaufen schleichend und erst, wenn man persönliche oder ökonomische Folgen spürt, hält man inne, um die Situation zu analysieren. Was kann man als Zahnarzt tun, um solche Entwicklungen zu stoppen?

An welchen Stellschrauben kann man drehen, um einen persönlichen und ökonomischen Gewinn zu ermöglichen? Erfolg bei Führung einer Zahnarztpraxis kann dann entstehen, wenn man bei der Praxisführung folgende Werte beachtet:

#### Klarheit

Grundlage jeglichen Handelns sollte Klarheit sein, sowohl bei den eigenen Vorstellungen, als auch bei den Zielen und der anschließenden Umsetzung.

#### Wertschätzung

Ein anerkennendes Auftreten gegenüber den Mitarbeitern und der wertschätzende Umgang mit sich selbst schafft positive Bedingungen.

#### Kooperation

Praxiserfolg ergibt sich durch eine kooperative Einstellung den Mitarbeitern gegenüber, bei der u. a. deren Engagement gestärkt und ihre Fachkenntnisse anerkannt werden.

## Konkrete Umsetzung

### Praxisstrukturen schaffen, die dem Team einen Rahmen geben

Ein Qualitätsmanagementsystem (QMS), bei dem die Abläufe einer Praxis beschrieben und die Zuständigkeiten (auch bei Abwesenheit) geregelt werden, stellt eine unverzichtbare Basis dar. Diese Informationen sollten aussagekräftig und überall zugänglich sein. Solche Listen sind sowohl in Papierform als auch digital, in Textform oder mit Bildern schnell und in allen Zimmern greifbar. Die Zuständigkeiten für einzelne Tätigkeiten/Bereiche sind idealerweise in einer Matrix vermerkt, ebenso wie die Vertretungen. Diese hängt sichtbar für alle aus (z. B. im Sozialraum). Je klarer Strukturen und Abläufe definiert sind, desto besser klappt die Zusammenarbeit im Team.

### Praxisstrukturen, die Flexibilität und Weiterentwicklung ermöglichen

Die schlimmsten Fehler sind bekanntlich die, welche unerkannt bleiben und damit größten Schaden anrichten können. Eine Fehlerkultur, bei der über Ursachen und Aufklärungen gesprochen wird (nicht über Schuldige und Strafen), ermöglicht, dass sich alle über Lösungen Gedanken machen. Stellt man im Praxisalltag z. B. fest, dass ein Fehler vorrangig von einem Mitarbeiter begangen wird, so spürt man in einem Vier-Augen-Gespräch auf, was diesem zugrunde liegt, z. B. mangelnde Kenntnisse, ein anderes Verständnis der Abläufe oder schlicht Missverständnisse. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter legt man dann fest, wie man zukünftig vorgehen möchte. Welche Vorschläge und Ideen hat er selbst? Welchen Beitrag kann man als Praxisleitung beisteuern? Ein solch wertschätzender, aber klarer Umgang mit Fehlern stärkt den Mut, diese einzugestehen, die Bereitschaft, Dinge zu ändern oder zu lernen und gibt Selbstvertrauen.

### Individuelle Weiterentwicklung durch ein Miteinander

Neue Checklisten für das QMS sollten vorrangig von den Betroffenen selbst erstellt und in einer Teambesprechung vorgestellt werden. Idealerweise wer-

den praktische Abläufe (z. B. Bestücken von Trays, Bedienung von Geräten) mit allen Beteiligten am Objekt geübt. Wenn alle Mitarbeiter einmal an der Reihe sind und damit in die Lage versetzt werden, ihren Kollegen etwas zu erklären und zu zeigen, entsteht so ein Verständnis für die Zusammenhänge und ein Verantwortungsbewusstsein. Auf gleiche Weise können auch interne Fortbildungen zu Themen wie Hygiene und Dokumentation durchgeführt werden. In kurzen Blöcken, aber regelmäßig durchgeführt, führen sie zu einem stetigen Wissensanstieg bei den Mitarbeitern. Eine solche interne Fortbildungskultur spricht nicht nur alle Sinne an (was den Lernerfolg deutlich erhöht), sondern fördert zudem das Engagement Einzelner.

### Delegation ermöglicht Freiräume auf beiden Seiten

Mitarbeiter, die Verantwortung und Zuständigkeiten übertragen bekommen, empfinden dies oft als Wertschätzung. Idealerweise legt man zu Beginn einer Aufgabe fest, was das konkrete Ziel ist und bis wann sie erledigt sein soll. Hier kommt es auf die konkrete Zeitangabe an, damit es für beide Seiten verbindlich und klar wird („Bitte erstellen Sie bis Donnerstag 14 Uhr eine Übersicht aller Neupatienten aus dem ersten Quartal.“). Zudem sollte man darüber sprechen, welche Ressourcen der Mitarbeiter dafür braucht (Zeit, Wissen etc.). Erklärt man dem Mitarbeiter, was das Ziel der Aufgabe ist, so kann er im Sinne der Praxisleitung handeln (z. B. „... , damit wir in einem zweiten Schritt einen Vergleich zum letzten Jahr ziehen können.“).

Delegation heißt für die Praxisleitung, vor allem loszulassen und die Vereinbarungen nachzuhalten. So entstehen langsam, aber beständig, immer größer werdende persönliche Freiräume für die Praxisleitung und Motivationszuwächse bei den Mitarbeitern.

### Klare Regeln in der Kommunikation mit Mitarbeitern ermöglichen Wertschätzung und Freiräume

So wie das QMS die Abläufe einer Praxis festlegt, so darf auch der Praxisinhaber

die eigenen (Zeit-)Abläufe klar definieren. So kann er z. B. feste Sprechstundenzeiten festlegen, an denen er nur für Mitarbeitergespräche zur Verfügung steht. Ein solches Zeitfenster im Kalender des Praxisinhabers, bei dem es nur um den Mitarbeiter geht, gibt diesem das Gefühl, wichtig zu sein. Gespräche zwischen Tür und Angel, wo mindestens eine Seite nicht vorbereitet ist, sich entsprechend überrumpelt fühlt, und die nur Frust auf beiden Seiten hervorrufen, gehören dann der Vergangenheit an. Indem sich beide Seiten auf ein Gespräch (mental und organisatorisch) vorbereiten können, entstehen Räume für Persönliches, Kreatives, Kennenlernen und Verstehen durch Zuhören und Nachfragen sowie um Verbindliches festzulegen. Kurz gesagt: Sie ermöglichen eine emotionale Bindung, neue Sichtweisen und damit eine kooperative Zusammenarbeit.

## Fazit

Die Führung einer Zahnarztpraxis stellt Inhaber vor große Herausforderungen. Sie tragen viel Verantwortung und müssen in kurzer Zeit zahlreiche Entscheidungen treffen. Durch eine klare innere Haltung, wertschätzende Kommunikation und kooperative Haltung gegenüber den Mitarbeitern können sowohl ökonomischer als auch persönlicher Erfolg erzielt werden.



Gudrun Mentel  
[Infos zur Autorin]

## Kontakt

### Gudrun Mentel

Beratung für Personalführung + Kommunikation  
Ökonomin f. Personalmanagement  
International Business Coach (IHK)  
Langstraße 76  
65812 Bad Soden am Taunus  
mentel@gudrun-mentel.de