

Führungsqualitäten in  
der Zahnarztpraxis, Teil III:

# Führungsposition Zahnarzt

Autorin\_Dr. Lea Höfel



**\_Der Zahnarzt nimmt gegenüber** seinen Mitarbeitern die Führungsposition ein, da er das Team leiten, organisieren und fördern muss. Ob er möchte oder nicht, sobald er als Zahnarzt arbeitet, wird er von den anderen als Führungskraft gesehen. Der Zahnarzt fällt Entscheidungen, kann jemanden einstellen oder kündigen, kann den gesamten Plan umstrukturieren und kann rein theoretisch kommen und gehen, wie es ihm beliebt. Diese Möglichkeiten unterscheiden ihn maßgeblich von seinen Mitarbeitern, sodass er keine Wahl hat, ob er Führungskraft sein möchte oder nicht (Levin, 2003). Diese Rolle hat er auch in begrenzten Maßen gegenüber seinen Patienten, welche auf gute Kommunikations- und Beraterfähigkeiten angewiesen sind. Für beide Gruppen gilt, dass der Zahnarzt glaubwürdig, authentisch und vertrauenswürdig auftritt. Besonderes Augenmerk soll in diesem Artikel auf die Teamleiterfähigkeit gelegt werden, da ein gut funktionierendes Praxisteam die Voraussetzung für zufriedene Patienten darstellt.

## **\_Der Zahnarzt als Kapitän der Praxis**

Der Zahnarzt oder die Zahnärztin ist hauptverantwortlich dafür, die Praxis durch ruhige und stürmische Gewässer zu leiten und die Mitarbeiter so zu organisieren und zu koordinieren, dass es möglich ist, das anvisierte Ziel zu erreichen. Als schwierig erweist sich die Tatsache, dass während der Behandlungen und auch zwischendurch kaum Zeit für ausführliche Gespräche und Absprachen zur Verfügung steht. Das Team arbeitet räumlich eng zusammen und kann sich in Spannungssituationen kaum aus dem Weg gehen. Schwelende Schwierigkeiten und Reibereien

können sich unter den (meist weiblichen) Mitarbeitern schnell zu großen Konflikten ausbreiten, ohne dass der Zahnarzt während seiner praktischen Tätigkeit unbedingt etwas davon mitbekommen muss. Ist der Zahnarzt gewillt – was durchaus nicht immer der Fall ist – den Mitarbeitern Eigenverantwortung zu übertragen und sie individuell zu fördern, so lässt sich dieses theoretisch schöne Modell nicht leicht umsetzen. In Kursen und Workshops zum Thema Teamleitung kommt immer wieder zur Sprache, dass der „geistige Horizont“ der Zahnarztshelferinnen von der Vorstellung der „idealen Mitarbeiterin“ abweicht und sich vieles dadurch einfach nicht umsetzen lässt. Häufige Fragen sind: Wie soll man einer Mitarbeiterin wichtige Aufgaben übertragen, wenn sie es einfach nicht kann? Wie soll man vorgehen, wenn schon einfache Routineaufgaben fehlerhafter erledigt werden? Was kann man dagegen tun, jeden Arbeitsschritt immer und immer wieder erklären zu müssen, da anscheinend weder zugehört noch ordentlich gearbeitet wird? Kann es so schwer sein, die Instrumente zu reinigen?

Zusätzliche „Zickigkeiten“ innerhalb des Teams überfordern den Zahnarzt, der für solche Unannehmlichkeiten häufig weder Verständnis, Zeit noch Interventionsmöglichkeiten hat. Muss wirklich wiederholt geklärt werden, wie stark die Heizung im Sozialraum aufgedreht werden darf? Wie soll man reagieren, wenn zwei Kolleginnen grundsätzlich schlecht übereinander reden? Was tun, wenn hinter dem Rücken über den Zahnarzt gelästert wird, sodass es vielleicht sogar die Patienten mitbekommen? Klar ist, dass eine Praxis nicht bestmöglich funktionieren kann, wenn solche Fragen und Themen den Alltag bestimmen. Was also ist zu tun?