

Wie Teamleitungen in Wirksamkeit und Stabilität kommen

Ein Beitrag von Maike Klapdor

[PRAXISMANAGEMENT] Die Teamleiterin will mit sofortiger Wirkung die Teamleitung niederlegen. Eigentlich ist sie schon die richtige und motiviert gestartet war sie auch. Dennoch steigt sie jetzt aus. Aus ihrer Position. Und wenn es schlecht läuft, verlässt sie sogar die Praxis. Genau das passiert leider immer wieder in größeren Zahnarztpraxen, die eine zweite Führungsebene aufbauen wollen. Was sind die typischen Stolpersteine? Mit welchem Konzept gelingt es, die Teamleitung in Wirksamkeit und Stabilität zu bringen? Und warum lohnt sich der Weg? Dieser Fachbeitrag bietet Antworten.

Teamleitung ist eine eigenständige berufliche Kompetenz

Niemand würde erwarten, dass eine Zahnärztin oder ein Zahnarzt ohne Qualifizierung und Übung sicher Implantate setzt. Auch eine neue Sprache lernen wir nicht, in dem wir beschließen, sie ab morgen zu sprechen. Trotzdem sollen Mitarbeitende in Zahnarztpraxen häufig von heute auf morgen die Teamleitung übernehmen. Diese Erwartung ist schlicht unrealistisch.

- Teamleitungen brauchen systematische Qualifizierung und Einarbeitung in ihre Rolle, um diese kompetent ausfüllen zu können.
- Bei der Überlegung zur Stellenbesetzung braucht es den Blick auf die Persönlichkeit. Kommunikationstalent, Verantwortungsbereitschaft und konstruktiver Umgang mit Menschen sind entscheidend. Erste Projektverantwortung kann helfen, „zugeschriebene“ oder erkannte Potenziale sichtbar zu machen.
- Es gibt keinen Grund, für alle Bereiche gleichzeitig Teamleitungen in Position zu bringen. Besser dort anfangen, wo sich eine Person mit Potenzial zeigt und ein gemeinsamer Erfolg hohe Wahrscheinlichkeit hat.

Ernennen allein reicht nicht

- „Ich hatte ein Gespräch mit Nicole. Sie hat mir gesagt, dass sie ab sofort die Teamleitung niederlegen möchte.“
- „Wie viel der wöchentlichen Arbeitszeit entfällt eigentlich auf Teamleitungsaufgaben?“
- „Linda hat ja nun die Teamleitung übernommen. Vieles läuft ordentlich, aber ich hatte schon erwartet, dass sie die Konflikte noch besser in den Griff bekommt. Auch mit einigen Gesprächen scheint sie überfordert zu sein. Da muss ich für meinen Geschmack noch zu häufig eingreifen.“
- „Simone geht in der Teamleitung richtig auf. Wobei sie mir auch manchmal etwas übermotiviert vorkommt. Bei einigen Entscheidungen hätte ich schon erwartet, dass sie mich einbindet. Und über den Kommandoton, den sie neuerdings manchmal anschlägt, haben sich einige aus ihrem Team bei mir auch schon beschwert.“

Diese Beispiele zeigen typische Stolpersteine beim Aufbau der Teamleitungsstruktur. Fest steht: Ernennen allein reicht nicht. Erfolg ist das Ergebnis eines Konzepts.



Infos zur Autorin



GUTE FÜHRUNG
GIBT KLARE ORIENTIE-
RUNG: KULTURELL UND
WIRTSCHAFTLICH.

Teamleitung ist eine anspruchsvolle Sandwichposition

Teamleitungen bleiben Teil ihres bisherigen Teams und gehören gleichzeitig zur Führungsstruktur der Praxis. Sie sollen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ihres Teams wahrnehmen, zugleich aber Entscheidungen der Praxisleitung vertreten und Veränderungen durchsetzen. Das ist überhaupt nicht einfach und meistens auch die Kernursache, wenn motiviert startende Teamleitungen nach einigen Monaten die Position wieder verlassen wollen: Sie ziehen die Reißleine, weil sie sich von Unsicherheiten und Konflikten überfordert fühlen. Damit Teamleitungen sich in der besonderen Herausforderung der Sandwichposition positiv einfinden können, braucht es:

- Glasklare Definition von Rolle, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und der Wirkung, die sich alle Beteiligten von der TL-Etablierung versprechen
- Persönlichkeitsentwicklung zur Stärkung von Reflexion und Selbstführung
- Ausbau von Kommunikationskompetenz sowie methodisches Führungstraining
- Konsequente Rückendeckung durch den/die Praxisinhaber/-in (und ggf. weitere leitende Schlüsselpersonen)

Die Installation der Teamleitungsstruktur ist kein einmaliger Akt, sondern ein Prozess. Wobei die Qualität der Prozessgestaltung das erreichbare Erfolgslevel bestimmt.

- Teamleitungen brauchen Zeit, um in ihre Rolle hineinzufinden und zunehmend Erfahrung und Souveränität aufzubauen. Wir empfehlen, analog zu anderen Anwendungsfeldern auch bei der Teamleitung nach dem Prinzip der drei Entwicklungskategorien (Einsteiger, Routinier, Top-Performer) zu denken und zu handeln.

AERA

Einfach. Clever. Bestellen.

Autorisierte Lieferanten auf AERA-Online

Mehr Transparenz.
Mehr Sicherheit.
Mehr Vertrauen beim Einkauf.

Neugierig? Einfach QR-Code scannen und mehr erfahren:



aera-online.de

- Für jede Kategorie werden konkrete Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsspielräume festgelegt, wobei anfänglich die organisatorischen Aufgaben den Schwerpunkt bilden und zunehmend echte Führungsaufgaben übernommen werden.
- Ein strukturiertes Onboarding in der neuen Rolle und die Definition, wie es konkret läuft mit dem Übergang in die jeweils nächste Kategorie, gibt allen Beteiligten Sicherheit und Klarheit. Dazu gehören auch Festlegung der TL-Einstiegsaufgaben, die Definition der jeweiligen Entwicklungsziele und die Besprechung des Qualifizierungsbedarfs.
- Der gezielte Besuch von Fortbildungen (z. B. der IHK-Zertifizierungslehrgang „Teamleitung in der Zahnarztpraxis“, s. u.) sorgt dafür, dass erlernbare Kompetenzen und die für die Führungsrolle notwendige Persönlichkeitsentwicklung erworben bzw. aufgebaut werden.
- Die Praxisleitung (Praxisinhaber/-in bzw. leitende(r) Praxismanager/-in) hat durch die Wahrnehmung ihrer eigenen Führungsaufgabe als Vorgesetzte(r) der Teamleitung einen zentralen Anteil am Gelingen. Regelmäßige, frühzeitig verbindlich im Kalender eingetragene und verantwortungsbewusst vorbereitete Austauschtermine (zu Beobachtungen, Erfolgen, Holprigkeiten, fordernden Situationen, erkannten Unterstützungsbedarfen) sorgen dafür, dass gegenseitiges Vertrauen wächst, Informationen fließen, gegenseitige Beteiligung stattfindet und die Teamleitung an der Seite der Praxisleitung (und als Teil des erweiterten Leitungsteams) schrittweise in ihre Verantwortung hineinwachsen kann.
- Der Zeitaufwand für die Wahrnehmung der Teamleitungsaufgaben richtet sich nach dem vereinbarten Aufgabenpaket und der (wachsenden) Führungsrolle. Häufig klaffen die Vorstellungen auseinander. Es empfiehlt sich insofern ein detaillierter Austausch, woraus dann eine einvernehmliche Festlegung des Stundenvolumens zwischen Praxisleitung und Teamleitung erwächst.
- Die Vergütung für die Teamleitungsposition wird idealerweise in Form eines Positionszuschlages vereinbart (mit entsprechendem Nachtrag zum Anstellungsvertrag und daraus abgeleitetem, separaten Vergütungsbaustein) und steigt mit zunehmender Erfahrung, Wirkung und Souveränität (Einsteiger, Routinier, Top-Performer).

„Die konsequente Etablierung der Teamleitung ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg der Mehrbehandlerpraxis. Organisatorisch, menschlich und wirtschaftlich.“

Ja, Teamleitungen entwickeln ist ein größerer Aufwand. Aber die Mühe lohnt sich.

Warum tut man sich das Ganze an, wenn es so viel Aufwand ist? Weil die Mehrbehandlerpraxis nur mit erweiterter Struktur die ihr innewohnenden Konzeptstärken und Renditepotenziale a) heben und b) in Stabilität bringen kann.

Teamleitungen sorgen für klare Abläufe, begleiten die Menschen und achten darauf, dass vereinbarte Standards tatsächlich gelebt werden. Fehler, Leerlauf und Missverständnisse nehmen ab. Veränderungen, wie beispielsweise ein neues Software-Feature, die neue Zahnärztin, der ergänzende Therapiebaustein oder das optimierte Schichtsystem gelangen schneller aus der Planung in den Praxisalltag.

Genau hier zeigt sich auch die wirtschaftliche Wirkung: Geld wird in der Routine verdient.

Je stabiler die Abläufe, desto verlässlicher kann die vorhandene Behandlungszeit genutzt werden. Weniger Fragen und Willkür im Alltäglichen, weniger vermeidbare Unterbrechungen im Behandlungsablauf, gleichzeitig mehr vorausschauende Koordination bringen Ruhe und hebeln gleichzeitig die Honorarstundensätze.

Auch die verbesserte Mitarbeiterbindung ist ein Wertfaktor: Gute Führung auf Teamebene erhöht die so wichtige Orientierung, steigert das Gefühl von „ich werde hier gesehen“ und erzeugt Zugehörigkeit im gemeinsamen, sinnstiftenden Wirken. Die Praxis wird als Ort positiver Energie erlebt. Das Team wird in der Folge stabiler, Fluktuation sinkt und damit auch das in der Mehrbehandlerpraxis so erhebliche unternehmerische Risiko unbesetzter Stellen. Auch Qualität und Patientenerlebnis profitieren, weil Standards konsequenter eingehalten werden.

Und: Für Praxisinhaber/-innen gibt es neben den dargestellten Strukturgewinnen noch einen weiteren riesigen Vorteil: Der Umfang lästiger Alltagsinterventionen sinkt rapide und macht Zeit frei für die strategische Praxisentwicklung.

Fazit

Die konsequente Etablierung der Teamleitung ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg der Mehrbehandlerpraxis. Organisatorisch, menschlich und wirtschaftlich. ■

Fortbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte:

- IHK-Zertifikatslehrgang: Teamleitung in der Zahnarztpraxis
- IHK-Zertifikatslehrgang: Praxisleitung zahnärztliche Mehrbehandlerpraxis/MVZ
- Fokusseminar: Praxissteuerung mit Kennzahlen

Weitere Infos auf www.klapdorkollegen.academy.

Weniger Zahnfleischbluten. Mehr Zahnfleischgesundheit.



**80% Reduktion des
Plaque-Biovolumens
bereits nach der
2. Anwendung^{**1}**

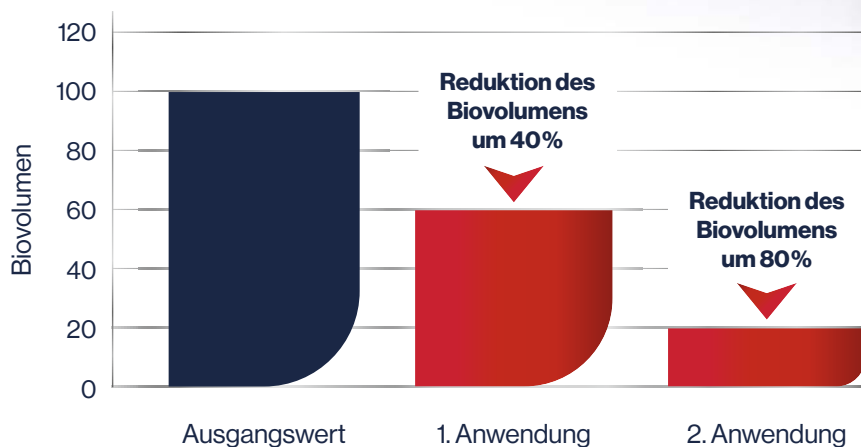


**Weniger
Zahnfleischbluten
in nur 3 Wochen^{***2}**



**Einzigartige
Formulierung mit 67%
Natriumbicarbonat**

Reduzierung des Biovolumens um 80 % nach 2. Anwendung^{1}**



**Jetzt Muster
anfordern!**

**Empfehlen Sie
die Nr. 1-Marke***

*Gemäß einer im Jahr 2026 durchgeführten Studie mit 300 Zahnärzten in Deutschland gefragt nach Markenempfehlungen für Zahnpasta im Bereich Zahnfleischprobleme.
**Im Vergleich zum Ausgangswert, getestet auf Streptococcus mutans Biofilm.
***Im Vergleich zum Ausgangswert.