Unser medizinisches Personal durchläuft heutzutage Ausbildungen auf höchstem Niveau. Man könnte sagen „Unsere Zahnärzte sind fit!" oder „Hier sind wir in den besten Händen!". Dem ist nicht zu widersprechen. In der Tat ist das zahnmedizinische Studium in Deutschland ein schweres. Wer es erfolgreich durchläuft, kann guten Gewissens auf Patienten losgelassen werden. Doch auch auf seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Bianca Beck
[Infos zur Autorin]

Eben noch Assistenzarzt – jetzt schon Praxischef

Bianca Beck

„Ist das denn wichtig?", möchte man vielleicht als Antwort auf die einleitende Frage einwerfen. „In erster Linie muss doch die medizinische Versorgung stimmen", könnte man anführen. Doch dann folgt man einem folgenschweren Trugschluss. Gutes Personal scheint nämlich, wie in so vielen Branchen, auch im Berufsstand der Zahnärzte nicht immer leicht zu finden zu sein. Aber auch das lässt sich nicht pauschal sagen, denn zunächst müsste die Frage geklärt werden, was denn „gutes Personal" überhaupt ist. Keine Sorge, es soll an dieser Stelle nicht philosophisch werden, doch diese Frage sollte sich eine jede Führungskraft einmal stellen. Und dazu gehört unbestritten auch ein Zahnarzt, welcher eine eigene Praxis führt und damit unweigerlich auch eine bestimmte Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschäftigt. Um die Frage danach, was „gutes Personal" ist, zu beantworten, kann man sich einem Zitat des deutschen Benediktinerpaters und Autors Anselm Grün bedienen, welches da lautet: „Führen ist die Kunst, den Schlüssel zu finden, der die Schatztruhe des Mitarbeiters aufschließt."

Jeder Mitarbeiter ist folglich ein guter Mitarbeiter, man muss nur seine Stärken kennen. Klingt einfach und das ist es auch. Doch dieses Grundsatzes bedienen sich leider zu wenige Zahnärzte. Die Ursache hierfür ist ebenfalls simpel – sie haben es nie gelernt. Wo auch? Wie aufgeführt, ist das zahnmedizinische Studium hervorragend, doch über das Medizinische geht es nicht hinaus. Die Zahnärzte von morgen werden wie die Zahnärzte von heute und gestern nicht darauf vorbereitet, dass sie später einmal Führungskraft sind und Personal anleiten müssen. Das ist fatal, denn dabei handelt es sich um keine einfache Kompetenz, die man sich so einfach mal nebenher aneignen kann. Die wenigsten sind von Natur aus eine gute Chefin oder ein guter Chef. Doch das sollten sie werden, denn das Personal ist knapp und kann sich bisweilen auch aussuchen, wo es arbeitet. Das erzeugt Konkurrenz zwischen den Praxen, der man sich stellen muss. Nicht nur Patienten können wechseln. Darüber hinaus muss das Personal optimal gefördert werden, um einen eventuellen Mitarbeitermangel auszugleichen. Gute Gründe, ein guter Chef zu sein, gibt es also zu genüge, doch wie wird man das auch? Im Folgenden wird näher darauf eingegangen, worauf man in Sachen Mitarbeiter- und Teamführung achten darf.

Klare Ansagen

Junge Zahnärzte übernehmen nach ihrer Assistenzzeit häufig die Praxis eines in Rente gehenden Kollegen. Der Mitarbeiterstab besteht bereits, in den meisten Fällen schon seit vielen Jahren, und auch alles Weitere ist schon da. Sieht zunächst nach wenig Arbeit für den Nachwuchs aus. Eins, zwei Mal besucht er die Praxis vorher schon, um die Abläufe und Mitarbeiter kennenzulernen, doch im Großen und Ganzen verführt die Situation schon dazu, die Existenzgründung auf die leichte Schulter zu nehmen. Doch das ist, wie zu erwarten war, ein Fehler. Denn es gibt viel zu tun. Als Praxisbesitzer kommt man nicht als Kollege in die Praxis, sondern als Chef. Das Bewusstsein hierfür muss geschärft werden. In dieser Rolle leitet man seine Mitarbeiter an, sagt ihnen, wo es langgehen soll. Versäumt man dies, kann das im Team für Verwirrung sorgen. Aus diesem Grund ist es wichtig, zunächst eine klare Linie vorzugeben. Dies tut man in einer Mitarbeiterbesprechung. Auf welche Fragen geht man hier, neben dem grundsätzlichen „Wer bin ich und wo komme ich her?", ein?

1. Wo will ich mit der Praxis hin?
2. Welche Erwartungen habe ich an meine Mitarbeiter?
3. Wie stelle ich mir die Kommunikation vor? Und ganz wichtig:
4. Wie stellen sich meine Mitarbeiter den Praxisalltag vor? Gibt es Anregungen oder Wünsche?

1. Wo will ich mit der Praxis hin?

Bei diesem Punkt muss klargemacht werden, welche Ziele man mit der Praxis

© lassedesignen

hat. Will man zum Beispiel expandieren oder sich auf ein Fachgebiet spezialisieren? Möchte man vielleicht eine bestimmte Patientenklientel ansprechen, gibt es eine spezielle Praxisphilosophie? Ein Blick in die Zukunft gibt Ihren Mitarbeitern Sicherheit und der Einblick in Ihre Pläne schafft Vertrauen.

2. Welche Erwartungen habe ich an meine Mitarbeiter?

An dieser Stelle wird ein Rahmen gesteckt, in dem sich die Mitarbeiter bewegen. Wie dieser Rahmen genau aussieht, ist an vielen Stellen flexibel und bleibt den Vorstellungen, beziehungsweise dem Praxiskonzept (ein solches muss vorliegen) des leitenden Zahnarztes überlassen. Hier wird klar gesagt, wann Dienstbeginn ist, was Arbeits- und was Behandlungszeit ist. Wer hat welche Aufgaben, und welche Erwartungen habe ich? In diesem Zusammenhang ist es natürlich unerlässlich, das Gespräch mit dem Team zu suchen. Hierbei sollte geklärt werden, wie die Abläufe bisher aussahen und wer welche Aufgaben wahrgenommen hat. An dieser Stelle kann man sich häufig schon ein erstes Bild davon machen, wie es in dem Team aussieht und welcher Mitarbeiter in welchem Bereich seine Stärken hat. Beziehungsweise meint, diese zu haben. Zunächst sollte man an dieser Aufteilung nicht allzu viel ändern, da man selber ja noch keine näheren Einblicke hat. Doch mit der Zeit sollten die Strukturen angepasst und dies auch klar kommuniziert werden. Idealerweise in einer Besprechung.

3. Wie stelle ich mir die Kommunikation vor?

Ein wichtiger Aspekt in Sachen Mitarbeiterführung ist die Kommunikation. Zuvor wurde bereits erwähnt, dass Änderungen klar artikuliert werden sollten. Das Gleiche gilt auch für Themen wie Kritik oder Spannungen im Team usw. Vielem kann hierdurch früh entgegengewirkt werden. Regelmäßige Besprechungen, welche nicht willkürlich stattfinden sollten, sondern in einem festgelegten Turnus, sind dementsprechend eine Pflicht. Des Weiteren ist ein angemessener Umgangston natürlich Grundlage einer gelungenen Kommunikation. Mitarbeiter sollten auf keinen Fall verängstigt werden. Das schafft eine Kluft, welche schwer wieder zu schließen ist.

4. Wie stellen sich meine Mitarbeiter den Praxisalltag vor? Gibt es Anregungen oder Wünsche?

Im letzten Schritt gehen Sie nochmal auf ihre Mitarbeiter ein. Der Einbezug ist wichtig, um ein Vertrauensverhältnis zu schaffen und selbstverständlich, um Sympathien zu gewinnen. „Ein Chef, der zuhört, das wünscht man sich doch!", „Ein Chef, der unsere Meinung hören will, das ist doch super!". Das Gefühl, ernst genommen zu werden und ein wichtiger Bestandteil des Praxisalltags zu sein, schafft enorme Motivation und holt das Beste aus Ihren Mitarbeitern.

Fazit

Vorangehend wurden vier Punkte ausgeführt, welche ein Zahnarzt bei der Übernahme einer Praxis unbedingt beachten sollte. Das Ziel ist es, die Stärken eines jeden Mitarbeiters zu kennen und diese an der richtigen Stelle einzusetzen. Aber auch das Team muss beachtet werden. Klare Ansagen und eindeutige Aufgabenverteilungen helfen, ein gesundes Klima in der Gruppe zu schaffen und zu bewahren. Darüber hinaus steigert dies natürlich die Effektivität Ihrer Praxis. Bei den vier Punkten handelt es sich jedoch lediglich um einen kleinen Bruchteil einer langen Liste von Maßnahmen und Kompetenzen, die einen guten Chef ausmachen. Wie einführend bereits beschrieben, braucht es mehr als ein Seminar oder einen schriftlichen Ratgeber, um die entsprechenden Kompetenzen zu erwerben. Man bedenke nur, dass jede große Firma spezielle Trainer einlädt, welche dabei helfen, Abläufe und Strukturen zu optimieren. Und, auch ein Zahnarzt, welcher ein medizinisches, aber kein betriebswirtschaftliches Studium genießt, benötigt Hilfe von außen, um eine Zahnarztpraxis erfolgreich führen zu können. Leider ist diese Erkenntnis noch nicht flächendeckend verbreitet und viele Praxisbesitzer glauben, alles im Griff zu haben. Meist ein fataler Trugschluss, der sich spätestens als solcher herausstellt, wenn ein externer Berater die Praxis betritt. Die Erfahrung hat gezeigt, dass durch Coaches, welche vor Ort operieren, enorme Erfolge erzielt werden. Praxisbesitzer wenden sich meist erst an solche, wenn sie keinen Ausweg mehr sehen, bleiben danach aber in den meisten Fällen bei einem externen Berater. Noch besser ist aber, gleich zu Beginn einer Neugründung oder Übernahme mit einem Coach zusammenzuarbeiten und sich beraten zu lassen.

Kontakt

Bianca Beck
beck+co.
marketing. coaching. training.
Postfach 25
55586 Meisenheim
Tel.: 06753 12480-0
bianca.beck@beckundco.info
www.beckundco.info