

Die richtige Regie

Der ideale Führungsstil für die eigene Praxis

HAMBURG – Chef einer Praxis ist und bleibt immer die Zahnärztin oder der Zahnarzt. Als Behandler muss man sich jedoch stets auf seine primäre Aufgabe konzentrieren können. Man kommt also nicht umher, Aufgaben zu delegieren, und zwar nicht nur „niedere Dienste“, sondern ebenso auch verantwortungsvolle Tätigkeiten. Mit dem richtigen Mitarbeiterführungskonzept kann man das Team motivieren und gute Mitarbeiter langfristig binden.

Das Zusammenspiel von Zahnarzt und Team ist eines der wichtigsten Erfolgskriterien für die moderne Zahnarztpraxis. In einer guten Konstellation kann sich einer auf den anderen verlassen – der Zahnarzt auf seine Mitarbeiter und umgekehrt, genauso wie das Team untereinander. Die Zuständigkeiten sind klar definiert und Schlüsselpositionen idealerweise mit einer Vertretung doppelt besetzt.

Man spürt es täglich, aber auch eine Analyse der Gesamt-Praxissituation bestätigt: Mitarbeiter lassen sich in drei Gruppen einteilen: A-Mitarbeiter, sie ziehen den Karren (20 Prozent); B-Mitarbeiter, sie laufen nebenher (60 Prozent); C-Mitarbeiter, sie sitzen auf dem Karren und lassen sich ziehen (20 Prozent). A-Mitarbeiter müssen dabei zwangsläufig nicht einmal teurer sein als B- oder C-Mitarbeiter. Experten gehen davon aus,

dass B-Mitarbeiter mindestens 20 Prozent weniger leisten als A-Mitarbeiter. C-Mitarbeiter leisten sogar bis zu 50 Prozent weniger. Hochgerechnet auf eine Praxis mit 20 Mitarbeitern ergibt sich daraus schnell ein Verschwendungspotenzial von knapp 200.000 Euro.

Diese Erkenntnis verlangt von jeder Führungskraft, die Leistung der Praxis und der einzelnen Mitarbeiter genau zu beleuchten und zu hinterfragen. Wie sind die Leistungen einzuschätzen? Wollen oder müssen sie sich verbessern? Wenn das der Fall ist, kann man seine Mitarbeiter mit dem für das Team am besten geeigneten Führungsstil auf Erfolgskurs bringen.

Welcher Führungsstil passt zu Ihnen?

Generell unterscheidet man drei Stile der Mitarbeiterführung. Beim kooperativen Führungsstil akzeptiert der Behandler seine Verantwortung als Chef, weiß aber auch wie wichtig es ist, die Mitarbeiter zu motivieren und aktiv in den Praxisalltag einzubinden. Er sucht das Gespräch mit den einzelnen Mitarbeitern und vereinbart anhand der individuellen fachlichen und persönlichen Kompetenz des Mitarbeiters verbindliche Ziele.



Abhängig von der jeweiligen Persönlichkeit überträgt er ein möglichst hohes, aber realistisches Maß an Verantwortung. Er fördert und fordert seine Mitarbeiter. Er gibt Kompetenzen statt sie zu nehmen. Die langfristige Perspektive im Coaching sieht vor, dass die Mitarbeiter sich kontinuierlich weiterentwickeln und ihre Kenntnisse wie Fähigkeiten aktiv in einem eigenen Praxisbereich (beispielsweise bei der Prophylaxe und an der Rezeption) einbringen.

Beim autoritären Führungsstil führt der Chef seine Mitarbeiter wie ein Marionettenspieler seine Puppen. Er behält nahezu die vollständige Kontrolle über alle Arbeitsabläufe. Die Angestellten fungieren weitgehend als Befehlsempfänger, verrichten „Dienst nach Vorschrift“ und treffen keine eigenen Entscheidungen. Sie haben Angst, Fehler zu machen und sind meist wenig motiviert. Dieser Führungsstil verschwendet wertvolle Potenziale, weil er die Mitarbeiter ihrer Eigeninitiative und Kreativität beraubt. Die Praxis kann so unmöglich zu ihrem bestmöglichen Standard geführt werden.

Der Führungsstil des „Laissez-faire“ zeichnet sich paradoxerweise vor allem durch Führungslosigkeit aus. Der Chef überlässt die Mitarbeiter weitestgehend sich selbst und verzichtet auf Zielvereinbarungen, Vorgaben, Anleitung oder Feedback. Die Angestellten fühlen sich desorientiert und überfordert. Sie können sich nicht auf einen Aufgabenbereich konzentrieren oder sich in diesem qualifizieren und die Abläufe fortwährend optimieren. Stattdessen muss sich der einzelne Mitarbeiter um alles und nichts kümmern. Wo es brennt, packt man

mit an. Man verschwendet wertvolle Energie und Zeit, mit der sonst einzelne Praxisbereiche effizient und erfolgreich gestaltet werden könnten. Aufgrund der fehlenden Führung verpufft auch hier wertvolles Potenzial. Denn wenn man das Ziel nicht kennt, weiß man auch nicht, welchen Weg man einschlagen soll.

Der kooperative Führungsstil hat sich bisher am besten bewährt. Er bündelt die Kräfte aller, um gemeinsam auf ein übergeordnetes Ziel hinzuarbeiten. Die einzelnen Teammitglieder verstehen sich als Teil des Ganzen und ziehen an einem Strang. Bezogen auf die Zahnarztpraxis bedeutet das: Die Mitarbeiter identifizieren sich mit den Zielen der Praxis und mobilisieren zur Realisierung ihre gesamten fachlichen und persönlichen Ressourcen. Jeder Einzelne hat spürbar Spaß daran, gemeinsam etwas zu schaffen und Teil des Erfolgs zu sein. Der Zahnarzt als Regisseur sollte hier mit gutem Beispiel vorangehen, eine offene Kommunikation pflegen und das Team mit den Praxiszielen vertraut machen. Im Team legt man dann klare Zuständigkeiten und den Fahrplan für die Zielerreichung fest. Man nutzt die Kompetenz des Einzelnen vertrauensvoll für den gemeinsamen Erfolg.

Bonus-Malus-System – Erfolge und Misserfolge „zahlbar“ machen

Mit einem individuellen Bonus-Malus-System kann man das Team am Erfolg und der Effektivität der Praxisleistung beteiligen. Ein solches System ist individuell und sehr persönlich. Honoriert werden können Anteile an Unternehmens- und Abteilungserfolgen ebenso wie an der Neugewinnung von Patienten.

Auch eine geringe Zahl von Krankheitsstagen oder die Einreichung und Realisierung von Verbesserungsvorschlägen kann belohnt werden. Ein professioneller Berater unterstützt Sie in der Entwicklung und der einfachen Handhabung eines solchen Motivationssystems im Praxisalltag.

Im Umkehrschluss liegt es am Team, die vereinbarten Maßnahmen mit Engagement und Kreativität umzusetzen. Mehr noch: Gute Mitarbeiter haben nicht nur die Entwicklung des Unternehmens im Auge, sondern verfolgen auch individuelle und quantitative Qualifikationsziele. Reichen die Mittel des Teams nicht aus, sollten Sie auch vor einer Neueinstellung bzw. Umbesetzung des Teams nicht zurückschrecken, um personelle Engpässe auf einzelnen Positionen auszugleichen.

Erfolg verspricht die Personalsuche jedoch nur, wenn zuvor ein präzises Anforderungsprofil für die zu besetzende Position erstellt wurde. Dann erst folgt Personalakquirierung. Es empfiehlt sich, besonders sorgfältig an die Neueinstellung heranzugehen und eine Position eher über einen längeren Zeitraum vakant zu lassen, als infolge eines personellen Fehlgriffs die zeitraubende Personalsuche erneut starten zu müssen. Eine hieraus resultierende Mitarbeiterfluktuation verschwendet Ressourcen, die der Praxis bei der Implementierung ihrer Erfolgsstrategie letztlich fehlen.

Unter vier Augen

Ergänzt werden sollte die individuelle Mitarbeiterförderung durch eine Reihe teambildender und motivierender Verhaltensregeln. Maßgebend für eine er-



Tafuro & Team coacht, trainiert und berät mithilfe ihrer persönlichen Dentalerfahrungen (1994 bzw. 1986) aus über 1.000 Praxisanalysen und einem knapp 70-köpfigen Experten-Netzwerk exklusiv Zahnärzte und deren Teams. Die persönlichen Schwerpunkte des Expertenteams liegen in der ergebnisorientierten Praxisberatung sowie dem emotionalen Leistungscoaching. Tafuro & Team

steht Ihnen als PraxisCoach ganz persönlich zur Seite, um

- Ihre Praxis-Potenziale zu analysieren,
- Ihr Praxis- und Persönlichkeits-Profil zu schärfen und Ihre Kompetenzen zu erweitern,
- mit Ihnen Verbesserungsstrategien zu erarbeiten und
- vor allem diese dann mit Ihnen erfolgreich in den Praxisalltag einzubinden.

Seminarreihe „Das unternehmerische Qualitätssystem“ von der Dr. Walter Schneider Team GmbH geht auf Tour

Die Software Charly wird um nützliche Features erweitert

HOLZGERLINGEN – Gerade in schwierigen Zeiten haben gut geführte Zahnarztpraxen einen klaren Wettbewerbsvorteil. Die wesentlichen Aspekte unternehmerischen Handelns – eingebunden in ein gelebtes Qualitätsmanagement – vermitteln erfahrene Berater der Dr. Walter Schneider Team GmbH im Rahmen von vier Basisworkshops.

Nach den beiden Seminaren „Grundlagen exzellenter Praxisführung“ (QS 1) und „Wie Sie die Praxis wirtschaftlich erfolgreich führen“ (QS 2) fand im Februar erstmals ein Workshop statt, der sich mit Praxismarketing und Preisgestaltung (QS 3) beschäftigt. Eine wichtige Erkenntnis dieses Workshops war: Der Preis

ist Chefsache und hängt nicht von der Versicherung ab. Dabei konnten die Teilnehmer konkrete Anregungen mit nach Hause nehmen, wie sich der Umsatz durch qualifizierte Preisgespräche und effizientes Patientenmarketing steigern lässt.

QS 1 bis 3 werden bis in den Herbst hinein wiederholt und aufgrund der regen Nachfrage jetzt auch in Düsseldorf, Frankfurt am Main und München angeboten. Ab September steht dann auch QS 4 auf dem Programm. Dieser Workshop versetzt Zahnärzte in die Lage, Chancen und Schwächen zu analysieren, die richtige Strategie für ihre Praxis zu definieren, diese umzusetzen und anhand geeigneter Kennzahlen zu überprüfen.

Darüber hinaus bietet das Dr. Walter Schneider Team weitere acht Seminare an. Sie sind zeitlich auf die Workshops abgestimmt und vertiefen deren Inhalte. Die Themen sind: „Das richtige Verhalten am Telefon“, „Erfolgreich führen“, „Keine Leistung wird mehr vergessen“, „Mit 10 Elementen in der Praxis wirtschaftlich erfolgreich sein“, „Wirtschaften für Zahnärzte“, „Gelebtes Qualitätsmanagement“, „Verkaufsseminar für Zahnärzte“, „Das optimale Team in der Praxis“. Interessierte können sich auf der Webseite des Unternehmens das Anmeldeformular für die Seminarreihe herunterladen.

3-D-Zahnschema der Software Charly

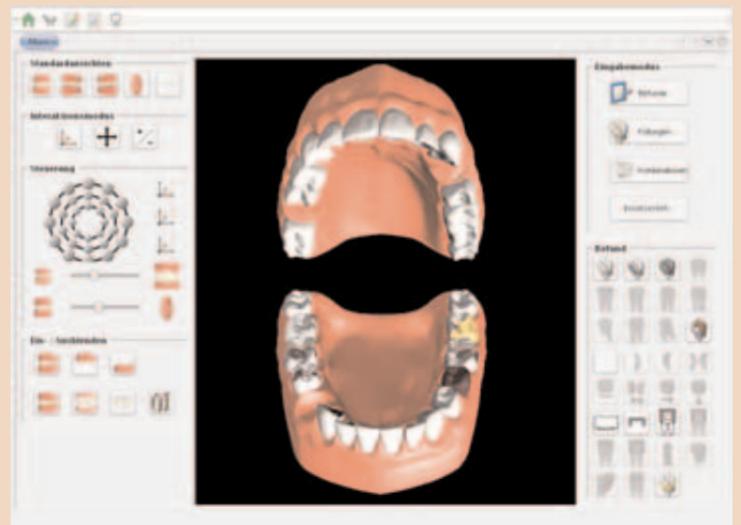
Des Weiteren informiert das Unternehmen über neue Features für die Software Charly. Das 3-D-Zahnschema erlaubt dem

Zahnarzt, Befundung und Behandlungsplanung mit dem Patienten direkt am Bildschirm zu besprechen. Dabei besteht die Möglichkeit, das Gebiss zu drehen und zu kippen, das Zahnfleisch zu durchleuchten und verschiedene Therapiealternativen gegenüberzustellen. So kann der Patient die einzelnen Schritte und Konsequenzen der Behandlung leicht nachvollziehen. Dies schafft Vertrauen und erleichtert die Entscheidung für eine bestimmte Leistung.

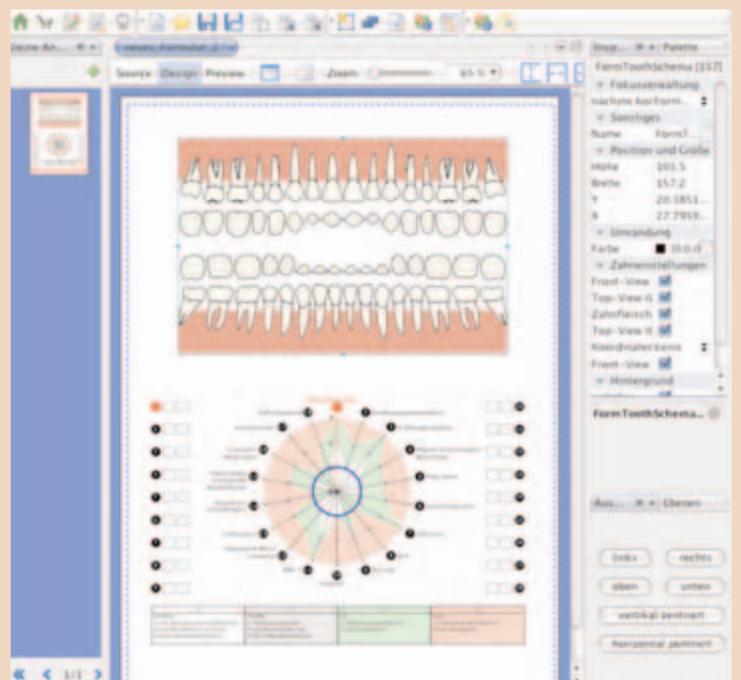
Weitere Neuheiten sind der Formular-Designer und -Viewer. Sie helfen, die Vielzahl von unterschiedlichen Formularen in einer Praxis digital zu verwalten. Mit dem Formular-Designer lassen sich Vordrucke individuell oder originalgetreu gestalten. Über den Formular-Viewer werden sie dargestellt, wenn gewünscht am Bildschirm ausgefüllt und ausgedruckt. Für dieses Jahr plant das Unternehmen solutio weitere Tools für die Software: Integration des Personalmanagements in Charly und eine stärker vereinfachte Dokumentation aller elektronischen Dokumente einschließlich der hinterlegten Bilder, für die es künftig auch ein einfaches Bildbearbeitungsprogramm geben wird. [D](#)

solutio GmbH – Zahnärztliche Software und Praxismanagement

Dr. Doris Gabel
Max-Eyth-Straße 42
71088 Holzgerlingen
Tel.: 0 70 31/46 18 78
Fax: 0 70 31/46 18 77
gabel@solutio.de
www.solutio.de



Mithilfe des 3-D-Schemas kann der Zahnarzt den Befund mit dem Patienten direkt am Bildschirm besprechen.



Mit dem Formular-Designer lassen sich Vordrucke individuell oder originalgetreu gestalten.

← erfolgreiche Teammotivation sind Freundlichkeit und gegenseitiger Respekt im Umgang miteinander. Konflikte trägt man grundsätzlich hinter verschlossenen Türen aus, sachliche und konstruktive Kritik bespricht man möglichst unter vier Augen. Der Zahnarzt als Teamleiter sollte seine Mitarbeiterinnen angemessen loben und auch ein Ohr für private Belange haben.

Regelmäßige Teammeetings und eventuell interne Praxisworkshops sind ideal, um die eigenen Ziele zu formulieren und zu kontrollieren. Hier können sich Zahnarzt und Mitarbeiter kreativ in die Choreografie der Praxisabläufe einbringen, relevante Themen besprechen und verbindliche Lösungswege erarbeiten. Besonders motivierend wirkt eine Freizeitaktivität für das gesamte Team, etwa ein gemeinsames Abendessen oder kulinarische und sportliche Ausflüge. Gemeinsame Erlebnisse stärken das Gemeinschaftsgefühl, man baut eine Basis und Geschichte des Teams auf. Dieses

zehrt von diesen Erlebnissen, sie schaffen Vertrauen und Nähe. Die Mitarbeiter werden künftig mehr miteinander anstatt nur nebeneinander her arbeiten.

Fazit

Zahnarzt und Team sind aufeinander angewiesen. Mit der richtigen Teamführung gelingt es dem Zahnarzt, qualifiziertes Personal zu motivieren und langfristig an die Praxis zu binden. So kann der Zahnarzt Engpässe

vermeiden und Praxisabläufe reibungslos gestalten – selbst, wenn jemand ausfällt. So schauen viele Angestellte über ihren Tellerrand hinaus, denken vernetzt und behalten die Praxis auch oft als Ganzes im Auge. Ihre Fähigkeiten bringen sie kreativ in die Praxisentwicklung ein. Durch ein konstruktives Feedback sind sie motiviert, ihre eigenen Ziele und die der Praxis miteinander zu verbinden und umzusetzen.

Das setzt voraus, dass Sie als Führungskraft den Mitarbeitern eine interessante und vielseitige Beschäftigung bieten. Motivierte Mitarbeiter werden dann wiederum alles geben, um ihre Aufgabe zu erfüllen und sich weiterzuentwickeln. Kompetenz, Zufriedenheit und Motivation bedeuten eine geringe Fluktuation und somit eine gewisse Konstanz, die sich mittel- und langfristig in einem positiven Image der Praxis widerspiegelt. Nutz-

nießer ist der Patient, der sich in einer Praxis, in der alle Mitarbeiterinnen spürbar als Team zusammenarbeiten, menschlich und medizinisch gut aufgehoben fühlt. [D](#)

Tafuro & Team

Grelckstraße 36
22529 Hamburg
Tel.: 0 40/76 97 39 67
Fax: 0 40/76 97 39 66
info@tafuro-und-team.de
www.tafuro-und-team.de

ANZEIGE



TAFURO & TEAM

Coaching Consulting Controlling
für Zahnärzte und Ärzte

Grelckstraße 36 | 22529 Hamburg | Telefon: 040-76 97 39 67 | Fax: 040-76973966 | E-Mail: tafuro@tafuro-und-team.de | www.tafuro-und-team.de