

Erfolgsfaktoren

Nachhaltiges Praxiscoaching

Eine Mannschaft kann noch so gut harmonieren, jeder Einzelne sein Metier perfekt beherrschen – erst der passende Trainer ermöglicht den Aufstieg in die Bundesliga. Das gilt im übertragenen Sinne auch für den kleinen Betrieb einer Zahnarztpraxis.



Foto: MEV

Die verschärften politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verlangen vom niedergelassenen Zahnarzt, verstärkt eine Vielzahl an fachfremden Rollen zu erfüllen: Exzellente, verständnisvolle Führungskraft und Motivator soll er sein, Qualitäts- und Hygienebeauftragter, Innovator und Abrechnungskontrollleur. Einige Aufgaben fallen ihm leicht, bei anderen hätte er gerne kompetente Hilfe, um Aufwand und Nutzen in ein besseres Verhältnis zu bringen. Mitunter kann ein externer Berater Hilfe bringen. Wenn er gut zur Praxis passt.

Trügerischer Augenschein

Ein Zahnarzt mit einer durchaus erfolgreich zu nennenden Praxis in Franken hatte keine konkreten Anhaltspunkte für seinen Verdacht, die Praxis laufe aus dem Ruder. Doch obwohl seine aktuellen Zahlen absolut betrachtet seinerzeit deutlich über dem Durchschnitt lagen und sein Steuerberater ihn oft mit Datev-Vergleichszahlen beruhigte, blieb er misstrauisch. Er hörte auf sein Bauchgefühl und wandte sich 2001 an einen Praxisberater. Sein Ziel: Vorausschau-

end gewappnet sein für die kommenden Reformen, die Einschnitte mit sich bringen würden. Eine erste Analyse der wirtschaftlichen Situation machte klar: Die Praxis lief zwar noch gut, war aber einseitig in Richtung Prothetik mit einem recht hohen GKV-Anteil aufgestellt. Leistungen, die der Chef nicht selbst erbrachte, wie die seines Sozios oder die Prophylaxe, deckten die Kosten teilweise nicht. Unbewusst versuchte der Zahnarzt, die Einbußen durch eigene Mehrarbeit zu kompensieren, Überstunden häuften sich.

Ein typisches Bild, das Berater bei der ersten Analyse gerade augenscheinlich erfolgreicher Praxen ins Auge sticht: Der gefühlte Leidensdruck ist hoch, die persönliche Anspannung des Mediziners enorm, sein Umfeld beruhigt ihn, erkennt die Mängel in der Struktur aber nicht. Denn der Zahnarzt aus Franken ist beileibe kein Einzelfall. Die Gesundheitspolitik hat den ambulanten zahnärztlichen Sektor gerade im letzten Jahrzehnt stark verändert, den wirtschaftlichen Druck auf die Freiberufler erhöht.

Entsprechend wuchs der Bedarf an professioneller Unterstützung durch externe Berater, die die Arbeit effizient strukturieren können. Das ist besonders angezeigt, wenn die Praxis auf kommende Veränderungen vorbereitet werden soll.

Ein Hamburger Zahnarzt suchte auf den Rat seines Wirtschaftsberaters, der eine mangelnde Zukunftsorientierung beobachtete, einen Praxisberater auf. Im Erstgespräch formulierte er vor allem ein persönliches Anliegen: Die Praxis beanspruchte so viel Zeit, dass ihm nicht einmal mehr ein freies Wochenende blieb. Diese Belastung schlug sich auf seine Gesundheit nieder. Und noch eines wurde deutlich: Der 50-jährige Freiberufler wollte dringend grundlegende Veränderungen an seinem Arbeitseinsatz, der Unterstützung durch das Team sowie den Anteilen von Zuzahler- und Privatleistungen für die kommenden zehn bis fünfzehn Jahre erreichen. Denn er wollte seine Praxis für eine Erweiterung oder späteren Verkauf vorbereiten.

Eine zweitägige Erstanalyse ergab eine gute wirtschaftliche Praxisführung – aber auch einen klaren Nachholbedarf auf allen jenen

Gebieten, die aufgeschlossenen Patienten Professionalität und Wohlbefinden signalisieren. Gemeinsam mit seinem Steuerberater und seinem Praxiscoach listete der Zahnarzt aus der Hansestadt einen Maßnahmen- und Zielkatalog auf, der verschiedene Schulungen und Umbaumaßnahmen vorsah. Die Umstrukturierung brachte auch Unannehmes mit sich, weil einige Mitarbeiterinnen die neue Ausrichtung ablehnten. Personelle Veränderungen waren unumgänglich. Einentscheidender Punkt: Nur wenn alle Beteiligten vom Chef bis zu jedem Mitarbeiter im Team die Veränderungen mittragen, ist erfolgreiches Coaching möglich – mit nachhaltigem wirtschaftlichem Erfolg.

Ein Weg voller Steine

Doch der Weg zum nachhaltigen Erfolg ist zugegeben steinig: Schließlich muss nicht



Foto: MEV

Will ein Team hoch gesteckte Ziele erreichen, sollte keiner aus der Rolle fallen. Ein guter Berater verhindert das. Ein schlechter nicht.

nur das Team, sondern auch der Praxischef den Coach nah an sich heranlassen, damit er zu einem kritischen Insider wird, der die unterschiedlichen Ideen und Praxisstrukturen beleuchten kann, sodass sich die Vision herauskristallisiert. Er muss jeden einzelnen Mitarbeitern kennen, ehe er das Team als Ganzes bewerten kann. Und nicht zuletzt Behandler und Team gemeinsam trainieren.

Interessierte Praxisinhaber sollten sich daher, ehe sie einen Auftrag vergeben, folgende Fragen beantworten:

- Ist die Quelle in Ordnung, durch die sie auf den Berater aufmerksam geworden sind?
- Welche Referenzen über seine Arbeitsweise liegen vor?
- Stimmt die Chemie so gut, dass eine enge Zusammenarbeit gegebenenfalls für neun bis zwölf Monate möglich ist?
- Hat der Coach im Gespräch die konkreten Ziele so klar herausgearbeitet, dass diese in sechs bis zwölf Monaten konkret überprüfbar sind?
- Ist das Vertrauen in seine Leistungsfähigkeit weiterhin gerechtfertigt? Auch nach Auftragsvergabe bleibt zu prüfen:
- Wie verbindlich hält der Coach seine Zusagen ein?

Anzeige 1/2 quer

■ Lässt er anderen im persönlichen Gespräch Zeit und Raum, eigene Entscheidung zu treffen und zu überdenken?

Lauten die Antworten „Ja“, ist eine effiziente Kooperation möglich. Weil beide Seiten diese wollen. Denn erst eine der drei Motivationsarten ermöglicht ein erfolgreiches Coaching:

1. Die „Hin-Zu“-Motivation, weil der Freiberufler definierte Ziele unbedingt erreichen will.
2. Die „Weg-von“-Motivation, weil die Behandler wegen eines hohen Leidensdrucks Änderungen wünscht.
3. Der „Gewohnheitsfaktor“: Der Behandler möchte sein aktuell gutes Ergebnis halten, seine Praxis soll weiterhin „fit“ bleiben – trotz sich verändernder Märkte, Patienten, Versicherungen und Mitarbeitern.

Aufklärung ließ. Zudem hatte er bislang versäumt, sein Team konsequent in die wirtschaftlichen Belange profunder Aufklärung der Patienten einzubinden. „Wir sind hier ein Dorf und meine Patienten wollen für Prophylaxe nicht so viel extra bezahlen. Und eine Beratung durch meine Mitarbeiter akzeptieren sie erst recht nicht“, hatte seine Überzeugung gelautet.

Die Analyse von Patientenaussagen zeigte ein anderes Bild: Sie wollten durchaus. Und auch das Team meinte: „Ohne Zuzahlungen und ohne Prophylaxe geht es heute nicht mehr“. Also wagte der Freiberufler einen Versuch. Nach einer vielschichtigen professionellen Schulung von Team und Chef zeigten sich erste Erfolge: Die neuen Angebote wurden gezielt nachgefragt. Die Praxis hatte eine Lösung gefunden.

Trainer ein „Heimatgebiet“. Ob Betriebswirtschaft, Zahnmedizin oder Psychologie – einem Coaching liegen stets besondere Schwerpunkte zugrunde. Die Beratung muss immer klar überprüfbar und zielgerichtet sein.

Bei der Suche nach dem passenden Dienstleister können folgende Fragen helfen:

- Bildet sich der Coach selbst regelmäßig weiter?
- Wie hält er sich „fit“?
- Wie viel Erfahrung bringt er mit?
- Wie lange dauerten seine Projekte in den Praxen?
- Bindet er bei Bedarf weitere Spezialisten ein?
- Soll eine Einzelberatung langfristig themenübergreifend zum Erfolg führen?
- Begleitet er die Implementierung der Strategie regelmäßig selber vor Ort?



Foto: MEV

Team und Chef müssen die Veränderungen wirklich wollen und sich auf Neues einlassen. Das gelingt nur, wenn der Coach zu ihnen passt.

Für das Coaching und für die Beratung gilt: Ohne das Zutun von Behandler und Team erzielt man bestenfalls Teilerfolge. Ein guter Coach muss erst einmal mit Problemen konfrontieren, um die „Komfort- und Wohlfühlzonen“ ausdehnen zu können. Gemeinsam mit ihm können alle konsequent an der Weiterentwicklung der vorhandenen Ressourcen sowie dem Einstellen schädlicher Gewohnheiten arbeiten. Der überarbeitete Zahnarzt aus Franken zum Beispiel musste erkennen, dass ihm sein Terminmanagement bisher kaum Luft für Beratung und

Die Nase am Markt

Vor dem Hintergrund ständiger politischer Neuregelungen, die den einzelnen Zahnarzt zu unternehmerischem Denken zwingen und dazu, seine Praxis neu auszurichten, öffnete sich eine Nische für Coaching und Controlling in Zahnarztpraxen. Mit ihr wuchs ein heterogener Berater-Markt mit breiten Angebotspaletten unterschiedlichster Qualitäten.

Generell gilt: Ein guter Berater hat neben der fachlichen Ausbildung zum Coach oder

Falsche Freunde

Dass sich Beratung und Coaching auch widersprechen können, und dass der Titel des Coachs tatsächlich eine lizenzierte Berufsbezeichnung darstellte, beachtete mancher Auftraggeber zu wenig. So setzte auch eine Zahnärztin aus der Nähe von Düsseldorf auf den Falschen: Zwei Jahre lang hatte ein Berater versucht, Chefin und Mitarbeiterinnen auf eine – durchaus fundierte – betriebswirtschaftliche Analyse und einen festen Fahrplan für das Ausgabeverhalten einzuschwören. Der „Vollblutverkäufer“ stattete die Praxis mit einem klaren Gesprächsleitfaden und einer nachhaltigen Argumentationsliste aus. Die Umsätze in den Zuzahlerleistungen stiegen in den ersten Monaten deutlich.

Doch die Rechnung ging nicht auf. Bald realisierte die Zahnärztin, dass sie das Ergebnis nicht halten konnte – im Gegenteil. Auch die Arbeitssituation war nicht die erwünschte. Treue Patienten blieben weg.

Hier lag der Schlüssel für eine zügige Abhilfe, nachdem die Freiberuflerin ihren Berater gewechselt hatte. In einer Fehleranalyse, bei der auch Stammpatienten befragt wurden, stellte sich heraus, dass gerade dieser frisch antrainierte Verkaufsstil viel zu aggressiv war und die bis dato einen guten Dialog gewöhnten Patienten sich unangenehm ge-

drängt und weniger wahrgenommen fühlen. Eine mangelhafte Patientenkommunikation also, weil der Patient – hart gesagt – weder gefragt noch gehört wurde. Ein Fehler, den Chefin und Mitarbeiter offenbar schon unbewusst wahrgenommen hatten, denn alle reagierten umgehend und änderten ihre Beratungen patientengerecht um. Zudem entwickelte der neue Coach mit ihnen einen Fortbildungsplan. Wachsende Nachfrage nach Zuzahlerleistungen, dreißig Prozent weniger Patientenfluktuation mit gleichzeitig zwölf Prozent mehr Neupatienten bestätigten die Freiberuflerin darin, diesen Weg weiter zu gehen.

Die Erfahrung der Düsseldorfer Zahnärztin macht deutlich: Ein Coach für Zahnarztpraxen sollte sowohl die besonderen Belange der Niedergelassenen als auch die Trends und Entwicklungen des Zukunftsmarkts Gesundheitswesens kennen. Nur so kann er sei-

nen Klienten sicher zum Ziel lotsen. Denn immer noch planen viele der Ratsuchenden selbst den Jahresurlaub klarer und vorausschauender als den Erfolg ihrer Praxis.

Dabei sind klar definierte Unternehmensziele obligatorisch. Fehlen sie, muss der Coach den Praxischef in der Zielfindung unterstützen. Hier heißt die grundsätzliche Devise: Ziele und Notwendigkeiten der Praxis geben den Fahrplan vor, nicht etwa das „Beraterkonzept“. Ein professioneller Coach beachtet die wesentlichen „Koordinaten“ und erarbeitet – gemeinsam mit der Praxis – eine passgenaue Strategie.

Kontinuierliche Weiterentwicklung ist unerlässlich. Patienten können die medizinische Leistung zwar nicht wirklich beurteilen, denn als Laien bemerken sie lediglich angenehme oder unangenehme Auswirkungen einer Behandlung. Dennoch muss die Leistung der Mediziner stimmen, sie müssen

sich fortbilden, moderne Behandlungskonzepte und Materialien kennen und so die Sicherheit in Diagnose und Therapie garantieren. Gegebenenfalls werden daher auch Investitionen in fachliche Schulungen mit dem Coach geplant.

Prophylaxe als Zuzahlerleistung unterliegt heutzutage auch der kritischen Wertepfung durch Patienten. So wurde in einem weiteren Fall der Behandlungsablauf mit der Prophylaxemitarbeiterin professionalisiert, Hilfsmittel und Instrumente an das heutige Niveau angepasst, indem das Team professionell geschult wurde. Die niedergelassene Zahnärztin bildete sich im Bereich der Endodontie fort, um sowohl einen medizinischen wie auch wirtschaftlichen Mehrwert zu schaffen.

Mit der Übernahme von Führungsverantwortung sind soziale Kompetenz und die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren ent-

Anzeige 1/2 quer

scheidend für den Erfolg. Fehler im Umgang mit den Mitarbeitern haben schwerwiegende Folgen für die einzelnen Personen, wirken sich negativ auf deren Leistung aus, beeinflussen letztlich den gesamten Verantwortungsbereich.

Gute Note für die Führung

Eine regelmäßige und offene Kommunikation mit allen Mitarbeitern, eine klare Aufgabenverteilung und die Präsentation der Unternehmensziele sind die grundlegenden Maßnahmen, um ein Team zu informieren, zu motivieren und zu inspirieren. Doch



Foto: stockdisc

Geeignete Strukturen erleichtern das Miteinander in der Praxis. Auch zum Wohle des Chefs.

funktioniert die offene Kommunikation im Alltag ohne Anleitung nicht so recht. Ehe man die Hilfe eines externen Fachmannes erbittet, macht es Sinn, folgenden Tipps umzusetzen:

- Durchführung von regelmäßigen Teammeetings: In einem Protokoll wird festgehalten, wer bestimmte Aufgaben bis zu einem festen Zeitpunkt erledigen soll. Das nächste Teammeeting beginnt mit der Überprüfung des alten Protokolls.

- Verteilung von klaren Aufgabenbereichen jedes Einzelnen, auch dessen Vertretung muss verbindlich definiert werden. Behandler und Angestellte/r beschreiben die jeweiligen Aufgaben detailliert anhand eines Beispielmonats. Das Aufgabenspektrum wird

durch persönliche Entwicklungsziele ergänzt und gegebenenfalls durch die Unterschriften beider Parteien offiziell dokumentiert.

- Sich selbst und das Team an festen Praxistagen kontrollieren und dadurch definierte Ziele verfolgen. Diese Controlling- und Strategietage persönlich nutzen. In der Düsseldorfer Praxis sorgt dieser feste Bürovormittag bei der Zahnärztin nun für transparente Kontrollen, auch der Tagesprotokolle und Kostenplanungen. Der durchschnittliche Verdienst dieses Controllingtages – ohne Patientenkontakt – liegt bei knapp 200 Euro pro Stunde.

Teammeetings hatten übrigens alle Beispielpraxen hatten in der Vergangenheit bereits einmal ausprobiert, jedoch schnell wieder fallen lassen. Den Meetings fehlten Struktur und klare Abläufe. Der Redeanteil des Chefs war zu hoch, der Tag entwickelte sich mehr und mehr zur „Meckerstunde“. Das Ergebnis daraus war ein noch frustrierteres Team auf der einen und genervte Chefs auf der anderen Seite.

Das verbindliche Kontrollieren des alten Protokolls zum neuen Termin, eine wechselnde, im Vorhinein festgelegte Moderation, sowie eine verbindliche Themensammlung im Vorfeld sorgten dafür, dass dieses Führungsinstrument konsequent einmal pro Monat genutzt wurde.

Offen für Neue

Stammpatienten schätzen ihren Zahnarzt. Ihre Empfehlung ist viel wert. Wendet sich auf diese hin ein neuer Patient an die Praxis, sucht dieser schon beim ersten Kontakt – bewusst oder unbewusst – vertraute Kriterien, die ihm die anvisierte Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit bestätigen. Nicht ohne Grund wird deshalb das Telefon oft als „Visitenkarte der Praxis“ bezeichnet. Es ist ein heißer Draht nach draußen! Aber eben nur einer: Die Internetrecherche nach medizinischen Informationen und Adressen gewinnt im Eiltempo an Bedeutung. Professionelle Elemente wie das eigene Logo, ein ein-

heitliches Erscheinungsbild, ein transparentes Leistungsprofil und der informative Internetauftritt definieren das Image einer Praxis, die sogenannte Corporate Identity. Ein perfekter Internetauftritt gilt als Muss, wenn die Praxis exakt jene Patienten – und übrigens auch Mitarbeiter – gewinnen will, für die sie jetzt und heute attraktiv ist.

Effektiv kommunizieren bedeutet, auch am Beratungskonzept der Praxis zu feilen. Andernfalls schleichen sich bei der Beratung zu viele Fachbegriffe ein. Der Patient verliert dann schnell den Faden und schon wird aus dem Dialog ein Monolog. Berücksichtigt der Behandler diese Fälle und stellt er seinem Patienten bewusst vermehrt offene Fragen, holt er sein Gegenüber dort ab, wo es auf ihn wartet..

Außerdem empfiehlt es sich, das Team bei den kleinen Zuzahlerleistungen zumindest im wirtschaftlichen Bereich einzubinden. In allen angeführten Beispielpraxen führen Mitarbeiterinnen heute die wirtschaftlichen Beratungsgespräche im Wert von bis zu 250 Euro. Einige Mitarbeiterinnen wurden gerade bei den implantologisch und ästhetisch tätigen Praxen darin geschult, Heil- und Kostenpläne laiengerecht zu erklären. Das Ergebnis lässt sich hier sowohl in wachsenden Umsätzen als auch in geringeren Terminabsagen oder -ausfällen darstellen.

Prüfen angesagt

Bei der Auswahl des Coaches sollte auf ein neutrales, kostenloses Kennen lernen geachtet werden. Fachkompetenz und Chemie müssen gleichermaßen stimmen. Letztlich sollte auch darauf geachtet werden, ob der Berater sich auf die Praxis einlässt und individuelle Schritte ins Coachingkonzept einbindet. Wichtig ist: Nachhaltigen Erfolg schaffen nur jene Coachings, die auch einmal unangenehm sind, bei denen liebgegewonnene aber unpassende Gewohnheiten verändert werden, um Zahnarzt und Team zum Erfolg ihrer Praxis zu lotsen.

Franco Tafuro
Dörte Kruse
Grelckstraße 36
22529 Hamburg
info@tafuro-und-team.de

