

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?

Voraussetzungen

Wahrscheinlich ist jede Praxis in der Lage, sich zu verbessern und einen höheren wirtschaftlichen und zwischenmenschlichen Erfolg zu erreichen. Sowohl der Zahnarzt als auch die Mitarbeiter müssen sich jedoch bewusst sein, dass es ohne Fleiß keinen Preis gibt. Als wichtigste Faktoren bezogen auf Führungsqualitäten in einer Zahnarztpraxis sieht Levin an (2003), dass der Zahnarzt mit gutem Beispiel vorangeht, dass er seinen Mitarbeitern konstruktive Rückmeldung und Weiterbildungsmöglichkeiten gibt und dass er eine Vision, sprich ein Ziel, hat. Ein Zahnarzt, der unpünktlich ist, schlecht über die Patienten redet oder nur Fehler findet, wird sein Team nicht davon überzeugen können, dass Pünktlichkeit, Höflichkeit und Optimismus zu den Leitzielen der Praxis gehören. Ohne Feedback schwimmen die Mitarbeiter in einem Strudel aus Anforderungen, die sie weder fassen noch beurteilen können. Und ist Ihnen nicht klar, wo die Praxis in drei bis fünf Jahren stehen soll, so können Sie sie auch nicht in diese Richtung lenken. Die Vision der Praxis geht bei den täglichen Anforderungen oft unter.

Christensen hält weitere Punkte für unabdinglich in der Führung eines Zahnarztteams (Christensen, 1997): Positive Grundeinstellung, Vertrauen in die menschlichen und professionellen Fähigkeiten der Mitarbeiter, Weiterbildungsangebote, Lob, moderate Kritik, Belohnung, Hilfsbereitschaft untereinander, Offenheit für Änderungswünsche, Respekt vor der Arbeit der anderen und der Wille zu delegieren. Auf dem ersten Blick scheinen diese Punkte nicht allzu schwierig zu sein, die Durchführung ist jedoch nicht einfach.

Umsetzung

Den meisten Zahnärzten ist durchaus bewusst, dass die oben genannten Punkte wichtig sind. Die Umsetzung und zeitliche Investition ist jedoch eher gering ausgeprägt. Jede Änderung benötigt Zeit und vor allem Frustrationstoleranz. Die Änderung des Tagesablaufs wird nicht unbedingt von allen gut angenommen. Zuerst mag es vielleicht aufwendig erscheinen, zu jedem Tagesbeginn eine Teambesprechung einzuberufen. Dies hat sich jedoch als einzig wirklich wirksame Maßnahme herauskristallisiert, um die Arbeiten und Mitarbeiter zu koordinieren. Die Zeit, die Sie in den Tagesbeginn investieren, sparen Sie tagsüber. Setzen Sie sich jeden Tag kurz zusammen und besprechen die anstehenden Aufgaben, die zu erwartenden Patienten und Tätigkeiten. Gibt es einen Patienten, mit dem Mitarbeiterin A nicht zu recht kommt, so übernimmt das Mitarbeiterin B. Gibt es keine Mitarbeiterin B, so diskutieren Sie den bestmöglichen Umgang mit dem Patienten. Wer ist zuständig, wenn gegen Mittag Material geliefert wird?

Was fehlt und wer organisiert die Beschaffung? Diese und mehr Punkte können früh geklärt werden. Gibt es kleinere Unstimmigkeiten, können diese hier auch zu Wort kommen und gemeinsam geklärt werden. Sind es schon größere Konflikte, so sollte ein extra Termin festgelegt werden. Ist es für eine interne Regelung schon zu spät, so bestellen Sie einen neutralen Supervisor von außerhalb hinzu. Planen Sie aber auch durchaus Zeit für Gespräche unter vier Augen ein, da manches nicht im großen Kreis besprochen werden kann oder sollte (z. B. einige Kritikgespräche). Ist allen Mitarbeitern klar, was ihre Aufgaben sind? Dokumentieren Sie gemeinsam, was in den Arbeitsbereich der einzelnen Person gehört und was nicht. Gibt es dabei Überschneidungen oder werden manche Bereiche gar nicht abgedeckt? Diese Vorgehensweise hilft auf zweierlei Weise. Erstens ist den Mitarbeitern klar, was von ihnen erwartet wird. Sie können sich nicht herausreden, wenn etwas unerledigt geblieben ist. Sie können aber auch äußern, wenn ihnen



etwas nicht zusagt und wenn sie unter- oder überfordert sind. Es ist immer wieder erstaunlich, welche abweichenden Meinungen Mitarbeiter und Zahnarzt haben können.

Ist den Mitarbeitern nun theoretisch klar, wie sie vorgehen sollen, so muss das noch nicht praktisch umsetzbar sein. Planen Sie einmal monatlich einen Trainingslot ein. Das kann viele Themengebiete umfassen. Weiß die Mitarbeiterin, wie sie am effektivsten und gründlichsten die Instrumente reinigt oder haben sich Fehler eingeschlichen? Ist der Kommunikationsstil angebracht oder zeigt eine Videoanalyse doch deutlich, warum sich manche Patienten unfreundlich behandelt fühlen? Nutzen die Mitarbeiter

Worte wie „wunderbar“, „sehr schön“, „angenehm“, oder doch eher nur „okay“, „akzeptabel“ und „passabel“?

Sammeln Sie die häufigsten Fragen Ihrer Patienten und entwickeln Sie einen Antwortenkatalog. Es gibt nichts Verwirrenderes für einen Patienten als widersprüchliche Aussagen innerhalb des Teams. Achten Sie darauf und Sie werden sehen, an wie vielen Stellen Verbesserung in kleinen Schritten möglich ist.

Trainieren Sie Arbeitsschritte, bei denen mehrere Personen zusammenarbeiten. Die Szene, dass die Helferin genau da saugen möchte, wo der Zahnarzt Raum zum Arbeiten braucht, hat keinen Seltenheitswert. Es ist immer besser, solche Dinge zu proben und zu testen, bevor der Patient das Gefühl bekommt, dass hier die Koordination fragwürdig ist.

Wenn Sie bei solchen Besprechungen mit den Mitarbeitern kommunizieren, achten Sie darauf, dass Sie sich positiv und deutlich ausdrücken, Augenkontakt herstellen, die Mitarbeiter mit Namen ansprechen, aktiv und empathisch zuhören, fokussiert bleiben, offen sind für Kritik, einen gewissen Sinn für Humor bewahren und zu guter Letzt auch umsetzen, was besprochen wurde. Jeder Punkt an sich ist einen eigenen Artikel wert.

Haben sich schon mehrere Reibungspunkte angesammelt, so können Sie zum Beispiel die Übung „Kreise ziehen“ machen (Maaß & Ritschl, 2004). Planen Sie circa eine Stunde ein und zeichnen Sie auf ein großes Blatt einen inneren Kreis und darum zwei weitere Ringe. Nun bitten Sie Ihre Mitarbeiter zuerst, anstehende Probleme auf Notizzetteln zu notieren. Diese können nun in den großen Plan übertragen werden. In die Mitte gehören all jene Probleme, die innerhalb der Gruppe gelöst werden können (z. B. Streitereien, Arbeitszeiten etc.). In den ersten äußeren Ring kommen die Probleme, auf die das Team zwar Einfluss hat, die es jedoch nicht alleine lösen kann (z. B. Materialbeschaffung, Patientenbindung). Ganz außen werden die Probleme gelistet, auf die das Team scheinbar keinen Einfluss hat (genannt werden z. B. Stimmung der Patienten, Anbindung an das Verkehrsnetz etc.). Danach geben Sie dem Team Zeit, gemeinsam nach neuen Lösungen zu suchen und die Kreise so zu erweitern, dass Themen, die bisher unlösbar schienen, in den eigenen Einflussbereich geraten. Die Resultate solcher Sitzungen sind häufig kreativ und hilfreich und ermöglichen es besonders den zurückhaltenden Mitarbeiterinnen, ihre Ideen einzubringen.

Antworten auf häufige Einwände

In solchen Momenten lässt sich auch oft die Frage beantworten, was man mit der Mitarbeiterin macht, deren „geistiger Horizont“ als gering eingeschätzt wird. Vielleicht hat sie bisher nur den falschen Aufgabenbereich gehabt und zeigt bei der Lösungssuche er-

staunliche Fähigkeiten auf anderen Gebieten. Dann liegt es an dem Zahnarzt, sie entsprechend zu fördern und auch hier wieder klar festzulegen, was von ihr verlangt wird und was nicht. Vielleicht ist sie aber auch einfach nicht in der Lage, den Beruf zufriedenstellend auszuüben. Häufig sehe ich, dass solche Mitarbeiterinnen dennoch gehalten werden, um ihnen noch eine Chance und dann noch eine zu geben. Vergessen wird dabei, dass damit niemandem ein wirklicher Gefallen getan wird. Die Mitarbeiterin ist überfordert und merkt selbst, dass sie den Aufgaben nicht gewachsen ist. Der Zahnarzt investiert unverhältnismäßig viel Zeit in sie, was auch den anderen Teammitgliedern auffällt und keineswegs für gute Stimmung sorgt. Und letztendlich kann die Praxis nur ihr Bestes geben, wenn das Team auf höchstmöglichem Niveau zusammenarbeiten kann.

Aufgaben müssen nicht immer und immer wieder erklärt werden, wenn sie einmal schriftlich und verständlich festgehalten wurden. Werden sie dennoch fehlerhaft ausgeführt, und Sie haben Konsequenzen angedroht, so halten Sie sich daran. Ein Chef, der sich zwar aufregt, aber darauf keine Taten folgen lässt, wird nicht ernst genommen.

Zickigkeiten innerhalb des Teams können in den Morgenbesprechungen zu Wort kommen. Ist das Gesprächsklima wirklich offen, minimieren sich die Streitigkeiten. Zeigt der Zahnarzt die Bereitschaft, auch Kritik anzunehmen, so wird diese nicht mehr hinter seinem Rücken von Mund zu Mund und bis ans Ohr der Patienten getragen.

Läuft die Heizung im Sozialraum auf voller Kraft, weil sich keiner dafür zuständig fühlt, so gibt es ab diesem Tag eine „Heizungsbeauftragte“. Sie werden sehen, wie schnell die Heizung heruntergedreht wird, sobald eine Person dafür verantwortlich gemacht werden kann.

Schlussbemerkung

Was Ihnen an dieser Stelle vielleicht ein bisschen wie Kindergarten erscheint, wird sich mit der Zeit positiv bemerkbar machen. Die erste Phase der Umstrukturierung mag stürmisch werden, zahlt sich jedoch später aus. Den Mitarbeitern wird klar, dass sie in einem geordneten Unternehmen arbeiten und gemeinsam auf ein Ziel zusteuern. Klare Aufgabenzuweisung schränkt nicht ein, sondern gibt Sicherheit. Die Möglichkeit, die Aufgaben zu erweitern, steht weiterhin offen. Der Zahnarzt mag sich anfangs von den organisatorischen und kommunikativen Anforderungen überrumpelt fühlen, da seine Ausbildung keinen Schwerpunkt in diesen Gebieten hatte. Die geistige und zeitliche Investition in das Erlernen von Führungsqualitäten wird sich jedoch relativ schnell bemerkbar machen und den reibungsärmeren Ablauf des Praxisalltags ermöglichen, wofür nicht zuletzt die Patienten dankbar sein werden.

_Autorin **cosmetic** dentistry



Dr. Lea Höfel

Diplom-Psychologin
Dissertation zum Thema
„Ästhetik“
Internationale Veröffentlichungen und Tagungsbeiträge zu den Themen
„Kognitive Grundlagen der
Ästhetik“ & „Psychologie in
der Zahnmedizin“.
Zusätzliche Ausbildungen:
Entspannungstrainerin
und Journalistin,
Heilpädagogisches/
Therapeutisches Reiten.

Kontakt:

Dentinic Privatlinik der
Zahnmedizin und Ästhetik
Klammstraße 7
82467 Garmisch-
Partenkirchen
www.dentinic.de