

DENTISTA FOKUS

PRAXISMANAGEMENT

Liebe Leserinnen,

in unserer Sommerausgabe der Dentista beschäftigen wir uns mit Praxismanagement. Das Thema berührt die Basis einer funktionierenden Zahnarztpraxis, denn ohne gut organisierte und koordinierte Abläufe im Praxisbetrieb können schon die einfachsten Arbeiten zum Problem werden.

Deshalb schauen wir uns an, was wirklich notwendig ist, um die Praxis effizient und erfolgreich zu managen, und gehen der Frage nach, ab welcher Praxisgröße beispielsweise Praxismanagementsysteme nötig sind und welche Fortbildungsmöglichkeiten es auf diesem Gebiet gibt.

Ebenfalls wichtig und eine Grundlage für einen guten Praxisbetrieb ist das Qualitätsmanagement (QM). Dazu finden Sie im Heft die gängigen Systeme im Überblick inklusive der Einschätzung, was wann Sinn macht und was nicht.

Zum positiven Praxisalltag gehören aber nicht nur gute organisatorische Abläufe, sondern auch die Stimmung, das Klima, welches den Patienten/-innen beim Betreten und beim Aufenthalt begegnet. Liegt Stress in der Luft, überträgt sich das auf alle Bereiche und hindert an der Schaffung einer Wohlfühlatmosphäre. Deshalb schauen wir, wie sich Stress minimieren oder bestenfalls ganz vermeiden lässt.

Am besten lernt man aus eigenen Fehlern. Ganz praktisch dargelegt finden Sie dazu in der Retrospektive einer Praxisinhaberin, was rückblickend richtig und falsch bei Praxisaufbau und -führung gewesen ist.

Ich wünsche Ihnen – wie immer – viel Gewinn beim Lesen,



Ihre
Susann Lochthofen

Wenn Eure Praxis wächst Warum Ihr jetzt über Führung, Controlling und Managementsysteme nachdenken solltet

Vielleicht wächst Eure Praxis gerade – beabsichtigt oder unbeabsichtigt. Das kann richtig Spaß machen – aber es bringt auch Herausforderungen mit sich. Denn was in der kleinen Einzelpraxis funktionierte, stößt bei wachsendem Team, mehreren Behandler/-innen oder gar mehreren Standorten schnell an Grenzen.

Wenn Ihr merkt, dass Euch der Überblick entgleitet, Entscheidungen viel zu lange dauern oder die wirtschaftlichen

Ergebnisse Eurer Praxis plötzlich stark schwanken, ist das kein Zeichen von persönlichem Versagen – sondern ein natürlicher Wendepunkt. Ab hier braucht Ihr ein professionelles Praxismanagement. Ihr könnt nicht mehr alle Bälle selbst in der Luft halten. Ihr braucht jetzt klare Strukturen und eine zweite Führungsebene – etwa eine Praxismanagerin und/oder Teamleitungen, die Euch den Rücken freihalten – und Eurer Praxis ermöglichen, auf gesunde Art weiterzuwachsen.

Führungsarbeit gehört auf mehrere Schultern – mit einem gemeinsamen Verständnis

Ein zentraler Punkt bei wachsender Praxisgröße ist die sogenannte Führungsspanne. Dahinter verbirgt sich die Frage: Wie viele Mitarbeiter/-innen kann eine Führungskraft überhaupt sinnvoll begleiten und unterstützen? Die Erfahrung zeigt: Wird die Spanne zu groß, leidet die Qualität der Führung. Gespräche blei-



ben aus, Rückmeldungen versanden und Konflikte schwelen länger als nötig.

Wenn die Führungsspanne zu groß wird, hat das spürbare Auswirkungen auf die Mitarbeiter/-innen – und damit auf die gesamte Praxisdynamik. Fehlende Präsenz der Führungskraft führt häufig dazu, dass sich Teammitglieder allein gelassen oder übersehen fühlen. Ihre Anliegen bleiben liegen, Unsicherheiten werden nicht geklärt und gute Leistungen bekommen kein Feedback. Die Folge: Motivation und Bindung sinken, Eigeninitiative nimmt ab – und kleine Probleme entwickeln sich schneller zu echten Konflikten, weil niemand rechtzeitig moderierend eingreift.

Besonders problematisch ist, dass in einem solchen Klima oft Gerüchte, Frust oder Unzufriedenheit wachsen – Dinge, die sich sonst in einem offenen Gespräch leicht hätten klären lassen. Mitarbeiter/-innen verlieren das Vertrauen in die Führung und fangen an, sich zurückzuziehen oder innerlich zu kündigen. Eine zu große Führungsspanne schwächt nicht nur die Führungsqualität – sie schwächt die Teamkultur.

Als Faustregel gilt: Mehr als 8 bis 10 direkte Mitarbeiter/-innen pro Führungskraft können nicht im Blick behalten werden, vor allem, wenn – wie in Praxen üblich – zusätzlich fachliche

Aufgaben dazukommen. Prüft daher regelmäßig, ob es Zeit ist, weitere Verantwortung zu teilen – etwa durch eine Stellvertretung. Gute Führung braucht Zeit, Nähe und Präsenz – und dafür braucht es die passende Struktur.

Aber: Geteilte Führung funktioniert nur, wenn alle an einem Strang ziehen. Das setzt ein gemeinsames Verständnis von Führung voraus. Ohne klare Leitlinien läuft jede Führungskraft Gefahr, im eigenen Stil loszulegen – was schnell zu Verwirrung und Unzufriedenheit im Team führen kann.

Nehmt Euch daher bewusst Zeit, um gemeinsame Führungsleitlinien zu entwickeln: Wie wollt Ihr führen? Welche Werte sollen im Vordergrund stehen? Wie geht Ihr mit Konflikten um – und wie mit Führungsfehlern? Solche Fragen lassen sich im Praxisalltag nicht nebenbei klären, sondern brauchen einen geschützten Raum, in dem alle Beteiligten offen sprechen können. Besonders hilfreich ist es, diesen Prozess extern moderieren zu lassen – durch eine erfahrene Fachperson, die neutral begleitet, Impulse gibt und dafür sorgt, dass alle Stimmen gehört werden. So entsteht eine tragfähige Führungsbasis, die nicht nur auf dem Papier steht, sondern im Alltag auch gelebt werden kann. Gerade für die zweite Führungsebene ist eine begleitende Unter-

stützung sinnvoll – denn die echten Herausforderungen zeigen sich meist erst im Tun. Führung bedeutet Entscheidungen treffen, Haltung zeigen, Konflikte aushalten – und das ist leichter, wenn man nicht allein damit ist. Wenn Ihr diesen Weg gehen wollt und eine professionelle Begleitung sucht: Meldet Euch gern bei mir.

Nur wenn alle Beteiligten wissen, woran sie sich orientieren können, entsteht Vertrauen – sowohl zwischen den Führungskräften als auch im Team.

Apropos Führungsfehler: Fehler bedeuten nicht das Ende der Welt – sondern sind die beste Gelegenheit, gemeinsam zu lernen. Wenn eine Führungskraft mal eine unpassende Entscheidung trifft, ist das keine Katastrophe. Wichtig ist nur, dass Uneinigkeit nicht vor dem Team ausgetragen wird. Klärt solche Dinge hinter verschlossenen Türen – und tretet dann mit einer gemeinsamen Haltung nach außen auf. Das gibt Sicherheit, Vertrauen und stärkt das Teamgefühl. Gleichzeitig erfüllt Ihr damit eine wichtige Vorbildfunktion: Ihr zeigt dem Team, dass auch auf Führungsebene offen, respektvoll und lösungsorientiert mit Fehlern und Differenzen umgegangen wird – und dass es normal ist, gemeinsam dazulernen. Das schafft eine Kultur, in der niemand Angst haben muss, Fehler zu machen – sondern in der Weiterent-

wicklung aktiv gelebt wird. Das ist ein enormer Wachstumsturbo.

Auch Rollenklarheit ist ein zentraler Punkt. Eure Führungskräfte brauchen Eure Rückendeckung – und alle im Team müssen wissen, wer für was verantwortlich ist. Sonst wird Führung untergraben oder ganz umgangen – oft nicht aus böser Absicht, sondern weil Unklarheit herrscht: Wer entscheidet was? Wem kann ich mich anvertrauen? Wer setzt überhaupt Prioritäten? Die Folge: Mitarbeiter/-innen suchen sich ihre eigenen Wege, sprechen Probleme vielleicht direkt bei der Praxisinhaberin an, obwohl es eigentlich eine zuständige Führungskraft gibt.

Das frustriert alle Seiten: Die Führungskraft, die sich übergangen fühlt, das Team, das Orientierung vermisst, und die Inhaberin, die trotz abgegebener Verantwortung wieder im Tagesgeschäft landet. Klare Rollen, ein abgestimmtes Führungsverständnis und Rückendeckung von oben sind deshalb nicht nur hilfreich – sie sind die Grundlage dafür, dass die zweite Führungsebene ihre entlastende Funktion überhaupt entfalten kann.

Wirtschaftlichkeit im Blick behalten – mit einem Controlling-System

Vielleicht kommt Euch das bekannt vor: Ihr gebt in der Behandlung alles, jongliert mit Euren To-do-Listen und klärt täglich tausend Dinge mit Eurem Team, Patienten/-innen, der Bank, dem Steuerberater, dem Labor usw. Ihr schwingt ein riesengroßes Rad. Aber am Ende des Monats schaut Ihr auf die Zahlen – und fragt Euch: Wofür eigentlich der ganze Aufwand? Der Umsatz bleibt hinter den Erwartungen zurück, Eure angestellten Zahnärzte/-innen machen zusammen nicht den Umsatz, den Ihr alleine macht und unterm Strich bleibt deutlich weniger übrig, als Ihr Euch für diesen Kraftakt wünschen würdet.

Doch woran liegt's? Ohne klare Datenbasis bleibt das reine Spekulation. Gerade mit zunehmender Komplexität – mehreren Behandlerinnen, Prophylaxekräften, Labormitarbeitenden und spätestens bei mehreren Standorten – gibt es unzählige Stellen, an denen Geld versickern kann, ohne dass es sofort auffällt:

- Bei den einzelnen Zahnärzten/-innen, z. B. weil die Terminplanung nicht optimal ist, zu viel Small Talk mit den Patienten/-innen erfolgt, ungeschickt mit den Patienten/-innen kommuniziert, umständlich behandelt und/oder unzureichend dokumentiert wird;
- Bei den Prophylaxekräften, die unterschiedlich arbeiten und die Effizienz nicht im Blick haben wie z. B.: Behandlungszeit ½ Stunde für 60 Euro, gleichzeitig dafür 1 ½ Stunden im Terminbuch geblockt;
- In der Verwaltung wegen umständlicher und unnötiger Doppelarbeit, ungenutzten Abrechnungsmöglichkeiten, unnötigen, ineffizienten und fruchtlosen Meetings und/oder unklaren Absprachen, die Zeit, Geld und Nerven kosten,
- Im Labor, wenn z. B. die Auslastung unzureichend ist, dann auch noch unnötige Überstunden abgerechnet werden, die Zeit mit nicht fakturierbaren Aktivitäten gefüllt wird, die Abläufe unklar sind und wechseln, was qualitative Schwankungen bewirkt, die dann zeitintensiv nachgearbeitet werden müssen.

Ohne Controlling gleicht das Praxismanagement der Navigation im Nebel. Ihr seht die Symptome, aber nicht die Ursachen. Genau deshalb braucht Ihr ein vernünftiges, praxistaugliches Controlling-System, eins, das Euch den Weg zeigt, wo Ihr wann genau hinschauen müsst. Nur so könnt Ihr fundiert entscheiden, statt aus dem Bauch heraus zu steuern. Und das ist die Grundlage für wirtschaftliche

Gesundheit, gerade in wachsenden Praxiskonstrukten.

Controlling bedeutet, Euch ein System zu schaffen, mit dem Ihr auf einen Blick seht, wo es wirtschaftlich rund läuft – und wo Luft nach oben ist. Dazu gehören Kennzahlen wie Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben, Einnahmen-Überschuss je Inhaberstunde, Umsatz pro Behandlungsstuhl, Umsatz pro Behandlungsstunde der angestellten Zahnärzten/-innen sowie der Prophylaxekräfte, die Personalkostenquote in den einzelnen Praxisbereichen, die Anzahl der behandelten Patienten/-innen, die personelle Praxisausstattung und andere.

So könnt Ihr Ursachen für wirtschaftliche Schieflagen in einzelnen Bereichen frühzeitig erkennen – bevor sie richtig wehtun. Vielleicht braucht das Prophylaxeteam mehr Unterstützung, vielleicht sind Terminlücken bei einem Behandler der Grund für Umsatzeinbußen? Mit einem Controlling-System könnt Ihr an den richtigen Stellen reagieren und Eure Energie auf das jeweils Wichtigste fokussieren.

Tipp: Macht Controlling zur Chefinnen-Sache, aber nicht zur One-Woman-Show. Bindet auch hier Eure zweite Führungsebene ein, macht relevante Zahlen regelmäßig transparent – und nutzt sie als Grundlage für Gespräche und Verbesserungen.

Alle aufs gleiche Ziel ausrichten – mit einem Management-Framework

Wissen alle in Eurer Praxis eigentlich, wo es hingehen soll? Also nicht nur: „Wir wollen gute Zahnmedizin machen“, sondern konkret: Wollt Ihr wachsen? Spezialistinnen für Kinderzahnheilkunde werden? Digitalisierung vorantreiben? Die angesagteste Praxis in Eurer Region sein?

Wenn jeder eine andere Vorstellung hat, geht viel Energie verloren. Deshalb lohnt es sich, mit einem Management-

Framework zu arbeiten, das das ganze Team auf ein gemeinsames „Zielfoto“ ausrichtet. Besonders bewährt hat sich dabei das „Objectives and key results“-Modell (OKR). Es stammt aus dem Silicon Valley, lässt sich aber wunderbar auf Zahnarztpraxen übertragen.

Die Idee

- Ihr legt gemeinsam ein großes Ziel für einen Zeitraum (z. B. ein Quartal) fest – und definiert dazu messbare Ergebnisse. So z. B.:

„Objectives“ (Euer Ziel)

- Unsere Patienten/-innen sollen sich bei uns rundum wohlfühlen.

„Key results“

- 90 % der Neupatienten/-innen geben uns im Feedback mindestens 4 von 5 Punkten.
- Wir reduzieren die Wartezeit um 20 %.
- Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter besucht eine In-house-Fortbildung zum Thema „Patientenkommunikation“.

Der Vorteil

- Alle wissen, worauf es ankommt. Jeder Praxisbereich kann eigene Beiträge leisten. Und am Ende schaut Ihr gemeinsam: Haben wir's geschafft? Was lief gut, was können wir besser machen?

Alternativen zu OKR gibt es viele – etwa das Scale-up-Framework, das besonders hilfreich ist, wenn Ihr unternehmerisch stark wachsen wollt. Wichtig ist nicht das System selbst, sondern dass Ihr eines habt, das zu Euch passt.

Fazit: Struktur schafft Freiräume

Auch wenn es auf den ersten Blick nach „mehr Arbeit“ klingt – strukturierte Füh-

Kundenstimmen

» Persönliches Wachstum beginnt oft genau dann, wenn man glaubt, festzustecken. Unser Teamcoaching mit Dr. Susanne Woitzik war ein echter Wendepunkt – für mich persönlich und für unser ganzes Team.

» Was für eine wertvolle Erfahrung! Unser Teamcoaching bei Dr. Susanne Woitzik war in jeder Hinsicht ein voller Erfolg. Es hat uns nicht nur als Team wieder stärker zusammengeschweißt, sondern mir auch auf persönlicher Ebene unglaublich viel gegeben.

» Als Zahnärztin bin ich durch das Coaching gewachsen – gereift. Ich habe gelernt, wieder an mich, mein Team und unsere gemeinsame Vision zu glauben. Und trotzdem durfte ich mir meine kindliche Neugier und Offenheit bewahren.

» Susannes positive, herzliche und stets authentische Art hat uns getragen – auch dann, wenn der Weg anstrengend war, die Augen müde wurden und man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr gesehen hat.

» Hinter Frau Dr. Woitzik steckt nicht nur fundiertes Know-how, sondern vor allem ein großartiger Mensch. Wer als Praxisleitung oder Team das Gefühl hat, zwischen lauter Baustellen nicht mehr zu wissen, wo oben oder unten ist: Ihr seid bei ihr und ihrem Team bei der ZA genau richtig.

» Ich bin dankbar für diese Erfahrung und kann sie aus tiefstem Herzen weiterempfehlen. Danke Susanne

(Empfehlung auf linkedin www.linkedin.com/in/dr-susanne-woitzik-fuehrungskraefte-team-praxisentwicklung-und-erfolg/)

rung, Controlling und Management-Frameworks sorgen am Ende für genau das Gegenteil: mehr Freiraum, mehr Klarheit, mehr Teamspirit. Ihr müsst nicht alles selbst machen – aber Ihr müsst dafür sorgen, dass es gemacht wird. Mit dem richtigen System und Menschen, die mit Euch an einem Strang ziehen, wird Eure Praxis nicht nur größer, sondern auch besser.

Und das Beste: Ihr könnt wieder das tun, was Ihr am liebsten tut. Behandeln. Führen. Und gestalten.

Wenn ihr bei der Umsetzung Unterstützung braucht oder einfach mal sortieren möchtet, wo Ihr gerade steht – meldet Euch gern für ein unverbindliches, kostenloses Erstgespräch. Vielleicht bin

ich genau die richtige Sparringpartnerin für Euch.



Dr. Susanne Woitzik

Die ZA

Dipl.-Kff., B.Sc. Psychologie,
Expertin für betriebswirtschaftliches
Praxismanagement, Team- und
Persönlichkeitsentwicklung
E-Mail: swoitzik@die-za.de