

# Supervision ist gesund für Ihre Praxis

**Viele Zahnarztpraxen haben heute ähnliche Probleme, beispielsweise Personalengpässe, überhand nehmende Verwaltungsaufgaben, den Spagat zwischen ärztlichen Aufgaben und unternehmerischer Verantwortung. Einige Probleme sind ganz praxisspezifisch.**

In einer Praxis gibt es eine unerklärlich hohe Personalfuktuation. In der anderen wird von morgens bis abends auf vier Zimmern gearbeitet, aber die Praxis steht trotzdem kurz vor der Insolvenz. In der nächsten ist das Team so zerstritten, dass eine gesunde Zusammenarbeit kaum mehr möglich ist ... u. v. m.

Dazu passt eine beunruhigende „Zahl des Monats“, die in der letzten ZM veröffentlicht wurde: 74,4 %, also fast drei Viertel der Zahnärztinnen und Zahnärzte, fühlen sich ausgebrannt. Dabei wollen sie doch einfach nur in Ruhe „am Patienten arbeiten“.

Wer und was kann da helfen? Seriöse und am Menschen orientierte Beratungsformate wie Organisationsberatung, Supervision und Coaching.

## Die Standardlösung, die keine ist

Googelt man die Begriffe „Beratung Zahnarztpraxis“, taucht an erster Stelle „Unternehmensberatung – mehr Erfolg und Umsatz für Ihre Praxis“ auf. An zweiter Stelle erscheinen Unternehmen, die „Gewinnung guter Neupatienten und die Steigerung der Anziehungskraft für kontinuierlichen Gewinn“ versprechen! Es folgen Angebote wie Qualitätsmanagementberatung, Abrechnungcoaching und Beratung zum Zeitmanagement. Von Reflexion, Organisations- und Teamentwicklung oder Burn-out-Prophylaxe ist keine Rede. Alles geht

in die Richtung: noch schneller, besser, höher, weiter ... – oft im Rahmen von Beratungs-Patentrezepten, die Zahnärzten/-innen versprechen, dass z. B. nach einer Schulung alle Veränderungen effektiv und reibungslos in der Praxis umzusetzen sind.

Leider ist das Erwachen nach solchen „Beratungen“ und „Fortbildungsveranstaltungen“ am Montagmorgen in der eigenen Praxis böse: Das Team, die Rollen, die Haltung, eigentlich ist alles gleichgeblieben, nur – und das weiß ich aus eigener Erfahrung – die eigene Vorstellung von einer Veränderung ist neu. Manche Mitarbeiterinnen stöhnen schon, wenn sie das Wort „Veränderung“ hören, andere sind gespannt, welche Maßnahmen sie sofort umsetzen sollen, manche sind bemüht, andere gleichgültig bis starr, wieder andere boykottieren offen. In der Regel versiegt das Veränderungsinteresse nach solchen Schulungen oder „strategischen Interventionen“ innerhalb von 4 Wochen.

Alles bleibt beim Alten und als Zahnärztin oder Zahnarzt dreht man sich weiter im Stress-Hamsterrad – im schlimmsten Fall bis zum Burn-out.

## Supervision: Hilft Ihnen bei der Praxisführung

Was ist anders bei den Beratungsformaten Supervision, Coaching, Organisationsberatung? Wo setzen sie an und was kennzeichnet sie? Fangen wir mit Supervision an. Im Gegensatz zu Schulungen oder Weiterbildungen, die auf die Unternehmensstrategie einer Praxis fokussieren, bedeutet Supervision: Es gibt einen vertraulichen, geschützten Raum, in dem Sie als Praxisverantwortliche/-r, aber auch Ihre Mitarbeiter/-innen alles ansprechen können, was ihnen auf der Seele brennt.



Bildquelle: Alicia97/shutterstock.com

Gemeinsam mit dem gesamten Team werden Veränderungsstrategien und praxisspezifische Lösungen für die akuten (und schon lange schwelenden) Probleme entwickelt. Besonders wichtig: Die Supervisorin agiert dabei nicht als verlängerter Arm der Praxisleitung, sondern arbeitet von außen am gesamten Praxissystem, indem sie Veränderungs- und Reflexionsprozesse anstößt.

Mitarbeiter/-innen bekommen die Möglichkeit, Arbeitsbedingungen und -probleme zu reflektieren und neue Perspektiven gemeinsam zu entwickeln. Sie werden von Betroffenen zu Beteiligten und entwickeln eine neue Haltung und Offenheit gegenüber Veränderungen, weil sie diese selbst mittragen und gestalten können.

Die Möglichkeit, in einem geschützten Raum Probleme zu bearbeiten und Konflikte zu lösen, stärkt das Teamgefühl und wirkt sich auf eine gute emotionale Bindung an die Praxis aus. Es entsteht mehr Verständnis füreinander, und die Bereitschaft auch für andere im Team einzustehen wächst. Das Resultat ist ein besseres Miteinander. Davon profitieren alle: die Mitarbeitenden, die Patienten/-innen und natürlich auch Sie als Praxisverantwortliche.

Zur Supervision in Praxen gehört oft auch die Arbeit an zeitgemäßen Führungsstrategien. Zeitgemäßes Führen heißt nicht Laisser-faire, sondern zeichnet sich

aus durch Zugewandtheit, Mitgefühl, Verständnis und konsequentes Arbeiten an der Primäraufgabe: nämlich die Praxis voranzubringen und ein Klima zu etablieren, in dem jede/-r gerne und effektiv arbeitet.

## Organisationsberatung: Nimmt das Praxisganze in den Blick

Organisationsberatung nimmt die Praxis als Ganzes, als Organisation in den Blick, sozusagen aus Adlerperspektive. Vorrangiges Ziel ist, die Funktions- und Leistungsfähigkeit der Praxis zu erhalten oder zu steigern.

Organisationsberatung kann für eine überschaubare Zeit Sinn machen, wenn grundlegende Strukturen sich verändern, z. B. eine Einzelpraxis zu einer Gemeinschaftspraxis wird oder ein transgenerationaler Übergang stattfindet.

Oft gehen solche großen Veränderungen mit großen Befürchtungen im Team einher. Wenn es gelingt, die Ängste und Befürchtungen rechtzeitig offen zu legen und besprechbar zu machen, lassen sie sich gut bändigen – und alle können ihre Kräfte auf den notwendigen Veränderungsprozess ausrichten. Organisationsberatung bedient sich verschiedenster Formate, mit denen in die Praxis hinein Wirkung entfaltet werden kann. Auch Supervision und Coaching können wichtige Elemente in Organisationsberatungsprozessen sein – etwa in Form von Teamentwicklungssitzungen mit Mitarbeiter/-innen und Führungskraft-Coachings.

## Coaching: Erweitert Ihr Handlungsrepertoire

Coaching richtet sich an Personen, oft solche in Führungsverantwortung, die ihr Handlungsrepertoire erweitern wollen. Im Unterschied zur Supervision wird Coaching zeitlich begrenzt und anlassbezogen eingesetzt – mit Blick auf eine ganz bestimmte professionelle Fragestellung oder

Herausforderung. Coaching unterstützt bei der Selbstreflexion und bei der Erprobung neuer Verhaltensweisen. Oft kann man in 3 bis 6 Sitzungen konkrete Fragen bearbeiten und Problemlösungen finden. Coaching konzentriert sich also auf die individuelle Entwicklung und Förderung.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Veränderungsprozesse dann stagnieren, wenn tiefer liegende Ursachen der Grund für das Festhängen in alten Strukturen sind. Das Verhaftetsein in alten Mustern oder Glaubenssätzen macht eine Veränderung unmöglich. Solche Themen sind prädestiniert dafür, in Coachings besprochen zu werden. Ein Coaching kann fundamental dazu beitragen, das Selbstbewusstsein und die Selbstreflexion von Mitarbeitenden zu stärken, ihre Kommunikationsfähigkeiten zu verbessern und sie dabei unterstützen, ihre beruflichen Ziele zu erreichen.

Für Sie als Praxisverantwortliche besonders interessant: Coaching, das auf die Entwicklung von Führungskompetenz fokussiert, kann einen wertvollen Beitrag in Ihrem Transformationsprozess „von der Zahnärztin zur Unternehmerin“ leisten. In diesem Kontext ist es möglich, Themen wie „die strategische Ausrichtung des Unternehmens“, „die Verinnerlichung der Führungsrolle“, aber auch „Selbstfürsorge und Burn-out-Prävention“ zu reflektieren; und dann Strategien entwickeln, die sich langfristig auf ein gesundes Betriebsklima, gut eingebundenes und zuverlässiges Personal und zufriedene Patienten/-innen auswirken.

## Fazit

Organisationsberatung, supervisorische Beratung und Coaching haben sich als Reflexionsformate für Fach- und Führungskräfte, Gruppen und Teams in vielen Bereichen der Arbeitswelt durchgesetzt. In immer mehr Organisationen, die mit und am Menschen arbeiten, sind sie selbstverständlich.

Es ist an der Zeit, dass sich diese Formate auch im medizinischen Bereich, in Arzt- und Zahnarztpraxen, Gemeinschaftspraxen, Praxismgemeinschaften und Medizinischen Versorgungszentren etablieren – als Standard einer guten Kultur der Praxis- und Mitarbeiterentwicklung.

Organisationsberatung, Supervision und Coaching bereiten den Boden für ein positives Arbeitsumfeld, verbessern nachweislich die Qualität der Patientenversorgung und tragen dazu bei, wertvolles Personal an die Praxis zu binden. So können Sie als Zahnärzte/-innen ihr volles Potenzial entfalten.

## PS

Wenn Sie die Entscheidung getroffen haben, sich durch Supervision und Coaching in der eigenen Praxis begleiten zu lassen, brauchen Sie natürlich bestens qualifizierte und zertifizierte Supervisor/-innen und Coaches. Sie finden sie ganz in Ihrer Nähe über den bundesweiten Beraterscout der DGsv.

**Lesen Sie in der nächsten Ausgabe:** Welche Probleme tun sich bei der Praxisübergabe von Senior- an Juniorpartner/-innen auf? Und wie kann man sie gut bewältigen? Ein Erfahrungsbericht.



**Susanne Helmke**

Zahnärztin und Dentista-Mitglied Supervisorin und Coach DGsv, Repräsentantin der DGsv im Gesundheitswesen, Mentorin im Mentorenprogramm der Landes Zahnärztekammer Hessen [www.mein-resonanzraum.de](http://www.mein-resonanzraum.de) E-Mail: [susanne-helmke@t-online.de](mailto:susanne-helmke@t-online.de)