

## Vorwort – und eine erste Einführung

Dieses Buch ist aus den Erfahrungen entstanden, die wir in zahlreichen Seminaren in und für Zahnarztpraxen zu den Themen Mitarbeiterführung und Teamentwicklung gewonnen haben.

Als Stephan Goblirsch vom BRZ Betriebswirtschaftliches Rechenzentrum für Zahnärzte in Münster 2005 einen der beiden Autoren bat, vor seinen Mandanten zum Thema Führung und Gesundheit zu referieren, war diesem damals noch nicht klar, dass sich die Situation in Zahnarztpraxen nicht so sehr von der in anderen Betrieben unterscheidet.

Zahnärztinnen und Zahnärzte durchlaufen eine stark fachlich orientierte Ausbildung. Die zwischenmenschlichen Themen, die in der Selbstständigkeit hinzukommen, stehen – wenn sie überhaupt behandelt werden – im Hintergrund. Erschwert wird das Miteinander oftmals noch, wenn Ärzte in die Fußstapfen eines Elternteils treten, der dann teil- und zeitweise in der Praxis noch »mitmischt«.

Gemeinsam mit dem BRZ führten wir bereits 2005 eine Untersuchung<sup>1</sup> von Zahnarztpraxen durch. Ein Ergebnis war, dass 22 Prozent der Zahnarthelferinnen das Führungsverhalten der Ärzte und Ärztinnen als verbesserungswürdig einstufen. Konkret war gefragt worden, in welchen Bereichen der Arbeitssituation eine Verbesserung stattfinden sollte. Das Ergebnis:

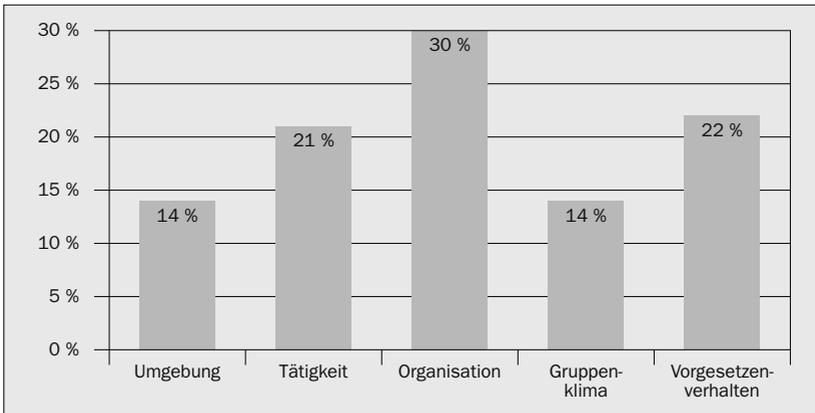


Abbildung 1: Verbesserungswürdige Bereiche der Arbeitssituation in Zahnarztpraxen

<sup>1</sup> Bitzer, B./Goblirsch, S.: Betriebsklima-Analyse in Zahnarztpraxen: Viel Licht – wenig Schatten, in: Zahnärzte Wirtschaftsdienst 8/2005, S. 21 ff

Der zwischenmenschliche Bereich steht zusammengefasst mit 36 Prozent an der Spitze; die 14 Prozent für Gruppenklima sind im Vergleich mit Befragungen in Industriebetrieben deutlich höher.<sup>2</sup> Eine Erklärung ist der größere weibliche Anteil unter den Praxismitarbeitenden. Wenn reine Frauenteam – das ist auch in Industriebetrieben zu beobachten – einen männlichen Vorgesetzten haben, ist das Gruppenklima sogar noch häufiger gestört. Eine Konstellation, die in Arztpraxen eben einfach häufiger auftritt als in Industriebetrieben. Verallgemeinernd kann man sagen, dass die Führungsaufgabe eine andere ist, wenn statt einer Truppe Männer eine Truppe Frauen zu führen ist.

Dass es zum Thema Führung auch bei Allgemeinmedizinern Potenzial gibt, hatten wir schon ein paar Jahre vorher über eine eigene Studie<sup>3</sup> festgestellt, die durch zwei damalige Studentinnen der Hochschule Bremen umgesetzt wurde. Befragt wurden u. a. 143 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Arztpraxen sowie 44 niedergelassene Allgemeinmediziner. Neben einer Reihe von Fragen zu den Aspekten der Personalführung wurden die niedergelassenen Ärzte (und 37 Apotheker) gegen Ende gefragt, ob ihnen Kenntnisse der Personalführung im Studium vermittelt wurden. Mit einem (eingeschränkten) »Ja« antworteten sechs Mediziner und nur ein Apotheker. Ihre Kenntnisse zu diesem Bereich gewannen sie zumeist aus der täglichen Erfahrung.

Im Rahmen der Seminare fiel dann auf, dass nicht wenige Zahnärzte die Betriebe ihrer Eltern übernehmen. Das führt zum Teil zu Konflikten, beispielsweise wenn die Tochter Vorgesetzte einer Mitarbeiterin ist, die sie in jungen Jahren noch auf dem Arm durch die Praxis getragen hat. Auch ist es schwierig, wenn Vater und/oder Mutter ab und an noch selber mitmischen – und damit die Führungsverantwortung oft ungeklärt ist.

Es gibt also eine Fülle an zwischenmenschlichen Themen, die oftmals kaum mit dem Verstand zu lösen sind. Führung ist in erster Linie ein emotionales Thema und viel weniger eines, das sich über reinen Fachverstand angehen lässt. Wenn wir darüber nachdenken, was uns mehr krank macht, ein ungesundes Essen oder Mobbing, Streit, Neid und Intrigen, dann kommen wir zu dem Schluss, dass unser Befinden mehr an

---

<sup>2</sup> In Personal 8/2000, S. 422, befindet sich z. B. ein Vergleich unterschiedlicher Befragungsergebnisse aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen, in denen immer das Gruppenklima an letzter Stelle landete. Das ist nicht immer so, aber meistens.

<sup>3</sup> Möller, Andrea und Markiton, Iris: Empirische Untersuchung des Führungsverhaltens und der Führungsstile bei Ärzten und Apothekern, Diplomarbeit Hochschule Bremen 2000

zwischenmenschlichen Unarten zu knabbern hat als an einer ungesunden Mahlzeit. Und dass unser Körper, Verstand und unsere Emotionen irgendwie interagieren, haben wir schon alle zu spüren bekommen – oder was empfinden Sie beim Lesen dieser Zeilen?

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Buch so etwas wie einen Leitfaden an die Hand geben zu können, um besser mit zwischenmenschlichen Themen zurecht zu kommen.

Zum Schluss noch eine Anmerkung: Wegen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern im Buch meist die männliche Form verwendet. Die verkürzte Sprachform hat allein redaktionelle Gründe – selbstverständlich sind alle geschlechtlichen Identitäten gemeint und mögen sich bitte angesprochen fühlen.

Bremer Umland, im Januar 2024

Finja Augsburg/Bernd Bitzer

# 1 Einführung

*Kein Wachstum ohne Anstrengung.  
Du wirst nur stark, wenn Du schwere Dinge hebst.*

Quelle unbekannt

Die Themen Management und Mitarbeiterführung rücken unaufhaltsam immer mehr in den Vordergrund, denn nur gut geführte (im Sinne von Mitarbeiterführung, hoher Mitarbeiterzufriedenheit und geringer Fluktuation) Praxen haben die größte Patienten-Zufriedenheit und damit einen oftmals festen Patientenstamm.

Ein Vergleich einer Zahnarztpraxis mit einem Industriebetrieb hilft und ist gar nicht so weit hergeholt, um einige Ursachen für Themen und Herausforderungen im Praxisablauf zu erkennen.

In einem Industrieunternehmen ist die Produktion das Herz des betrieblichen Organismus. Das Herz wird versorgt von weiteren Organen wie dem Einkauf, der Logistik, dem Personalmanagement (heutzutage auch »People & Culture« genannt), der IT usw. Damit alles ineinander greift, arbeiten in den unterschiedlichen Bereichen oft sehr unterschiedliche Menschen mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten, Kompetenzen und Interessen. So könnte man behaupten, die Stereotypen im Personalmanagement sind eher kommunikativ und menschenorientiert, während die Controller eher aufgabenorientiert und zahlengetrieben sind.

Fragt man sich nun, wie diese Aufgaben in der Zahnarztpraxis auf- bzw. zugeteilt sind, dann ist hier die »Produktion« ganz sicherlich der Zahnarzt selbst. Frage: Wer kümmert sich um die Finanzen, das Personalgeschäft usw.? Antwort: Wohl auch häufig die »Produktionsleitung«, also Menschen, die aufgrund ihrer handwerklich-zahnärztlichen Ausbildung mit einer relativ hohen Gewissenhaftigkeit ausgestattet sein dürften, die aber möglicherweise von Aufgaben, die wenig Fach- aber viel (emotionale) Sozialkompetenz abverlangen, schon allein deshalb überfordert bzw. gestresst sein könnten, weil sie ja ständig am »Produzieren« sind.

Es gibt Zahnarztpraxen, die darauf reagiert haben, indem sie die Führungsaufgaben einem sogenannten Praxismanager übertragen haben. Das Verhältnis liegt bei etwa eins zu zehn, legt man die Seminare zugrunde, die z. B. einige Jahre regelmäßig am BRZ Betriebswirtschaft-

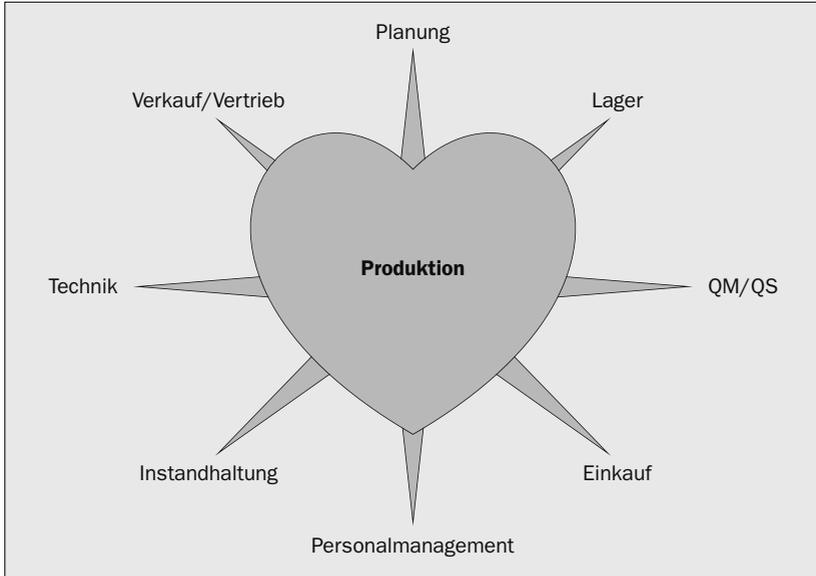


Abbildung 2: Das »Herz« eines Unternehmens

lichen Rechenzentrum für Zahnärzte in Münster zum Thema Mitarbeiterführung stattfanden<sup>4</sup>.

Allein die Teilnahme einer Praxismanagerin löst bei den anwesenden Inhabern ein Aha-Erlebnis aus. Durch ihre Anmeldung zu diesem Seminar hatten sie ja bereits erkannt, dass Mitarbeiterführung ein wichtiges Thema ist. Durch die Praxismanagerin wird ihnen weiter klar, dass sie sich in bestimmten Aufgaben auch entlasten können.

Über weitere Seminarinhalte wird später deutlich, dass die bereits weiter oben beschriebenen Persönlichkeitstypen auch identifiziert werden können. Hierzu eignen sich Diagnostiken, von denen eines, das personolog-Persönlichkeitsmodell, in diesem Buch vorgestellt wird, das für menschliches Verhalten zunächst und relativ grob vier Fenster in Stereotypen öffnet: für dominante, initiative, stetige und gewissenhafte Typen. Diesen Persönlichkeits-Grundtypen sind entsprechende Eigenschaften zugeordnet, die in bestimmten beruflichen Situationen von Vorteil sind. Mit entsprechendem Material kann eine Selbstdiagnose durchgeführt werden.

<sup>4</sup> Mittlerweile führen wir diese Seminare auch in Eigenregie durch. Interessierte melden sich bitte unter [kontakt@inpexconsult.de](mailto:kontakt@inpexconsult.de) oder 04292/4330.

Andere Modelle, wie z. B. die Transaktionsanalyse, helfen, Kommunikationsprobleme in Zahnarztpraxen besser begreifen und beheben zu können. Die Transaktionsanalyse, auf die wir hier auch eingehen werden, ist zusätzlich dazu geeignet, um die besondere – und nicht mit anderen Bereichen der Wirtschaft zu vergleichende – Arbeitssituation in Zahnarztpraxen besser zu verstehen.

Nach diesen beiden Modellen, die quasi den theoretischen Bezugsrahmen zu diesem Buch darstellen, beschäftigen wir uns kurz übergreifend mit dem Begriff Personalentwicklung, mit dem wir auch eröffnen könnten, dessen Erklärung aber leichter fällt, wenn zuvor die beiden Modelle behandelt sind. Danach geht es an das eigentliche Thema dieser Arbeit: den Bereich der Mitarbeiterführung, der vor allem das Thema Gesprächsführung bzw. Kommunikation beinhaltet.

Im Seminar werden in intensiven Rollenspielen die vor allem am ersten Seminartag gewonnenen theoretischen Erkenntnisse in Verhalten umgesetzt. Das ist über dieses Buch nicht möglich; als Ausgleich bietet Ihnen dieses Buch aber noch weitere Themen an wie

- Coaching,
- Mediation und
- Teamentwicklung.<sup>5</sup>

Alle diese Themen nehmen Einfluss auf die Zwischenmenschlichkeit und stärken vor allem das gegenseitige Vertrauen, das die Basis für Führung und Zusammenarbeit ist.

---

<sup>5</sup> Zu den beiden Themen »Mediation« und »Teamentwicklung« finden Sie in der »Grünen Reihe« (s. [www.gruene-reihe.de](http://www.gruene-reihe.de)) von einem der beiden Autoren Literatur: Bitzer, B.: Mediation macht gesund, Hamburg 2019 sowie Bitzer, T./Bitzer, B.: Teamentwicklung wirkt, Hamburg 2023.