

## Von der Vision zur Wirklichkeit – wie man eine Praxiskultur (er)schafft

**Der Zahnarzt als Unternehmer sollte Visionen haben: von seinen Zielen, vom Zweck seiner Arbeit und von der Atmosphäre in seiner Praxis. Daraus wird er für sich und für alle anderen Mitglieder des Praxisteam's Verhaltensweisen ableiten. Wie der Zahnarzt ein solches Leitbild, das seine Praxis erfolgreich werden lässt, entwickelt und im Alltag mit dem Team umsetzt, erläutert im Folgenden die Kommunikationsexpertin Constanze Eich.**

„Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen“ – diesen Ratschlag gab uns einst Helmut Schmidt im Bundestagswahlkampf 1980. Diesen Ausspruch sollte man allerdings so werten, wie er damals gemeint war: als eine „pampige Antwort auf eine dusselige Frage“ – so verriet es der Altbundeskanzler dem „Zeitmagazin“ in einem Interview.

Visionen sind nämlich etwas ganz Entscheidendes – insbesondere wenn man Unternehmer ist und gemeinsam mit anderen Menschen eine Idee, ein Projekt, ein Konzept oder eine ganze Unternehmenskultur erfolgreich realisieren möchte. Wenn



**Constanze Eich** ist Expertin für Rhetorik und strategische Kommunikation und seit 2003 Inhaberin der Firma eich-communications in Stuttgart. Im Rahmen ihrer Rhetorik-Akademie gibt es u. a. ein offenes Seminarprogramm speziell für Zahnärzte, Zahntechniker und Praxispersonal. Constanze Eich studierte Allgemeine Rhetorik, Germanistik und Romanistik in Tübingen und Paris.

Sie Unternehmer-Zahnarzt sind, haben Sie immer das Ziel, eine erfolgreiche Praxis zu führen. Zufriedene Patienten, zufriedene Mitarbeiter und auch Ihre eigene Zufriedenheit sind dabei die zentralen Eckpfeiler. Daher brauchen Sie eine klare Vorstellung davon, wie sich diese Zufriedenheit einstellt. Und es muss Ihnen gelingen, diese Vision lebendig zu machen. Kommunikation und die Kunst, gezielt Wirkungen zu erzeugen, also die Rhetorik, spielen hier eine wichtige Rolle. Damit bekommen Visionen etwas Magisches und werden zur Triebfeder unseres Erfolgs.

**T-Shirts in Praxisfarben mit Logo sind längst nicht alles** | Fangen wir ganz vorne an: Dass Zahnarztpraxen heutzutage als Dienstleistungsunternehmen gesehen werden und Zahnärzte unternehmerisch denken und handeln, ist kein Geheimnis mehr. In Zeiten von Erstattungsbegrenzungen, Beitragserhöhungen und Zusatzversicherungen wird Zahnersatz immer mehr zum „Privatvergnügen“. Darauf müssen sich Patient und Zahnarzt gleichermaßen einstellen. Der Zahnarzt wird zum Unternehmer und die moderne Praxis funktioniert wie ein ganz normales Wirtschaftsunternehmen, das Mundgesundheitsdienstleistung verkauft. Begriffe wie Corporate Identity, Marketing oder Markenpositionierung sind längst keine Fremdworte mehr. Fast jede Zahnarztpraxis hat eine Website. Das Praxisteam trägt T-Shirts in Unternehmensfarben mit Logoaufdruck. Die Behandlungsräume und das Wartezimmer folgen einem gestalterischen Gesamtkonzept. Man gibt sich Mühe mit der Differenzierung. Denn eines

hat der Unternehmer-Zahnarzt begriffen: Die fachliche Kompetenz oder die Spezialisierung allein bringt noch keine Kunden. Und wiederkommen werden diese auch nicht nur, weil sie ohne Zahnschmerzen und mit einem Gratis-Kugelschreiber die Praxis verlassen haben.

**Mit Serviceideen beim Patienten punkten** | Aus diesem Grund setzen viele Praxen auf überdurchschnittlichen Service: Alle patientenrelevanten Prozesse – von der Kontaktaufnahme des Patienten über den Erstbesuch in der Praxis, die Untersuchung, die Diagnose, die Beratung hinsichtlich der Behandlungsalternativen, die eigentliche Therapie, den Umgang mit Beschwerden bis hin zur Pflege der Patientendatei – werden nach einem praxisindividuellen Standard verbindlich festgelegt. Manch eine Zahnarztpraxis kann durch ein hauseigenes Labor zusätzlich punkten oder durch einen Overnight-Express noch schneller für Zahnersatz sorgen. Hinzu kommen individuelle Zahnpflegeberatung, Anrufe zur Erinnerung an den Zahnarzttermin oder die Vereinbarung von regelmäßigen Zahnreinigungs- oder Prophylaxeterminen. Ideen, wie die Erwartungen des Patienten nicht nur erfüllt, sondern sogar übertroffen werden können, gibt es viele. Ziel ist immer, dass sich der Patient wohlfühlt, gerne wiederkommt und am besten noch persönliche Empfehlungen an Bekannte ausspricht. Fachliche Exzellenz und spürbar guter Service sollten also zur Philosophie jeder Praxis gehören.

### Die Frage nach dem Leitbild als eine Frage nach dem Miteinander

| Ob Vision oder Philosophie – entscheidend ist, was dahinter steckt, nämlich die Vorstellung des Zahnarztes, WIE die tägliche Arbeit und das Miteinander innerhalb der Praxis gestaltet sein sollen. Machen wir es uns etwas leichter und nennen dieses WIE „das Leitbild“ der Praxis, denn darin stecken bereits die Worte, die klarmachen, worum es bei einer Unternehmensphilosophie eigentlich geht: Sie soll uns und das Handeln unserer Mitarbeiter **leiten** und gleichsam **verbildlichen**, was genau erreicht werden soll. Dieses Bild vor unserem inneren Auge ist das, was man als Vision bezeichnet.

Eine Zahnarztpraxis zu führen bedeutet in erster Linie mit Menschen zu arbeiten. Wenn der Unternehmer-Zahnarzt also ein umfassendes Leitbild, eine Vision für seine Praxis entwickeln möchte, dann ist es sinnvoll, den Umgang mit den Menschen in den Mittelpunkt der Überlegungen zu stellen: Wie soll mit dem Patienten umgegangen werden? Wie soll er sich in der Praxis fühlen? Wie möchte der Zahnarzt mit seinen Mitarbeitern umgehen? Wie sollen die Mitarbeiter miteinander umgehen? Welche (Arbeits-)Atmosphäre sieht der Zahnarzt vor seinem inneren Auge? Eine Vision richtet sich immer zunächst nach innen und bildet sich in der zwischenmenschlichen Kommunikation ab. Der Patient soll dann erleben, wie diese Ideen nach außen wirken. Und es wird sich zeigen, wie gut sie nach außen wirken.

### Eigene Vorstellungen entwickeln

... | fast jeder Zahnarzt besitzt bestimmte Vorstellungen, wie er seine Praxis führen möchte. Es gibt Dinge, die ihm wichtig sind, und Verhaltensweisen, die für ihn völlig selbstverständlich sind. So legen beispielsweise die meisten Zahnärzte Wert darauf, dass sie beruhigend und vertrauensvoll auf ihre Patienten wirken. Sie wissen, dass sie es als Zahnarzt schaffen müssen, eine Urangst des Menschen zu überwinden – die des Kontrollverlusts. Sobald sich Anzei-

chen von Unsicherheit, wie unruhiges Augenflackern oder leichte zuckende Bewegungen, auf dem Behandlungsstuhl abzeichnen, unterbrechen sie die Behandlung, sprechen ein paar motivierende Sätze, weisen auf das baldige Ende der Prozedur hin.

Aber weiß das auch die Zahnarthelferin, die im Nachbarraum gerade Zahnstein entfernt? Tut sie es dem Zahnarzt gleich? Aus dem gleichen Bewusstsein? Oder vertraut der Zahnarzt darauf, dass es eine Selbstverständlichkeit ist?

Oder wie sieht es mit dem Umgangston aus? Geht auch der angestellte Zahnarzt-Kollege höflich, zuvorkommend und angemessen mit den Patienten um? Gelingt es ihm, eine sympathische Unterhaltung zu führen – gleich, wer auf dem Behandlungsstuhl sitzt? Weiß er, dass Oma Else frohlockt, wenn man nach ihren Enkeln fragt, und ist ihm klar, dass er den offensichtlich kurz angebandenen Geschäftsmann nicht mit Detailfragen nach dem letzten Urlaub löchern soll?

Jeder Zahnarzt hat Ansprüche an sich selbst, denen er im Tagesgeschäft instinktiv nachkommt. Und er erwartet insgeheim, dass seine Mitarbeiter schon irgendwie mitbekommen, wie es „richtig“ geht. Doch genau hier wird es schwierig.

### ... und explizit kommunizieren

| Manche Unternehmer haben sich noch nicht die Mühe gemacht, ihre Ansprüche, ihre Ziele, ihr Selbstverständnis einmal ganz klar für sich zu formulieren. Es auf den Punkt zu bringen, wie sie sich ihre Arbeit und ihr Wirken und Leben in der Praxis vorstellen. Der Unternehmer-Zahnarzt weiß ja, wie es geht, und macht es intuitiv genau so, wie er es für richtig hält. Doch woher genau soll nun der Mitarbeiter wissen, was der Zahnarzt will und WIE er es will? Und wei-



© LieC, pixelio.de

ter: Woher soll der Mitarbeiter aus eigener Motivation in seine Richtung denken, für ihn weiterdenken, die Sache der Praxis voranbringen? Kreativität und permanente Weiterentwicklung sind etwas, das der Zahnarzt fördern, aber auch einfordern kann. Die Mitarbeiter müssen verstehen, warum der Zahnarzt Ansprüche stellt. Sie müssen mitmachen wollen.

Damit eine unternehmerische Vision Realität wird, muss man sie mit allen Beteiligten teilen und die damit verbundenen Umsetzungsideen und Verhaltensmaximen leben. In erster Linie bedeutet das, sie selbst als Unternehmer vorzuleben. Der Unternehmer-Zahnarzt ist also immer ein Vorbild. Er handelt selbst nach seinem Leitbild und leitet seine Mitarbeiter konkret an, damit sie eigenständig nach dem Leitbild handeln können.

Eine Vision für andere sichtbar zu machen, ist eine kommunikative Herausforderung. Machen wir ein kleines Experiment: In meinem Garten steht ein wunderschöner alter Baum. Können Sie ihn sehen? Sicher doch. Denn Sie verfügen über ausreichend Fantasie, ihn sich vorzustellen. Doch wenn ich Sie nun nacheinander befragen würde, was genau Sie vor ihrem inneren Auge sehen, dann würde das Ergebnis überraschen, denn der eine sieht einen ausladenden Apfelbaum,

der andere eine hohe Platane, der dritte eine alte Blautanne. Genau so verhält es sich mit einer Vision. Es reicht nicht aus, einfach zu sagen: „Wir geben unserem Patienten rundum ein Gefühl von Sicherheit.“ Der Zahnarzt muss beschreiben, was er damit genau meint, was Sicherheit für ihn bedeutet und durch welche konkreten Maßnahmen und Verhaltensweisen er und sein Team den Patienten Sicherheit vermitteln wollen. Je konkreter und plastischer der Zahnarzt beschreiben, je präziser er begründen, je anschaulicher er seine Erwartungen demonstrieren kann, desto deutlicher wird diese Vision für seine Mitarbeiter und desto höher wird die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich seinen Erwartungen gemäß verhalten werden.

Interessant wird es, wenn wir über die Wirkung nachdenken. Spürt ein Patient, wenn eine Praxis gut geführt ist?

#### **Der Patient bemerkt, wenn es hinter den Kulissen knistert** | Natürlich

macht sich der Patient vor allem im Gespräch und durch die zahnärztliche Behandlung ein Bild von der Praxis. Dabei spielt die direkte Kommunikation wohl die wichtigste Rolle. Aber sein Urteil wird auch durch das beeinflusst, was er indirekt wahrnimmt, wie etwa der Umgang zwischen dem Zahnarzt und seinen Angestellten aussieht. Unser Gespür als Patient sagt uns sofort, wenn die Wohlfühlatmosphäre nur vorgegaukelt ist und es hinter den Kulissen Spannungen gibt. Das passiert zum Beispiel, wenn der Chef seinen Mitarbeiter vor dem Patienten kritisiert oder einen unangemessenen Ton anschlägt. Ebenso kann man sich im Behandlungszimmer noch so sehr um eine gute Atmosphäre bemühen, wenn sie bereits im Warteraum oder an der Rezeption durch Missklänge, Lästereien oder unangemessene Verhaltensweisen gestört oder sogar zerstört wurde. Die Art, wie Zahnarzt und Team miteinander umgehen, wirkt sich also beträchtlich auf den Patienten aus.

Auch der Unternehmer-Zahnarzt selbst wird eine Wirkung verspüren.

Eine klare Vision, ein Ziel, das er mit dem Team teilt und an dem alle jeden Tag gemeinsam arbeiten, ist äußerst motivierend. Wenn jeder im Team am gleichen Strang zieht, jeder auf seinem Platz, mit seinen individuellen Stärken, werden enorme Kräfte frei. Der Zahnarzt sollte seine Mitarbeiter befähigen, immer mehr Verantwortung für die gemeinsame Vision zu übernehmen. Das entlastet den Praxisinhaber und wird gleichzeitig seine Mitarbeiter weiterentwickeln. Menschen freuen sich darüber, wenn ihnen etwas zugetraut wird. Und wenn es einem übergeordnetem Ziel – nämlich der Praxis-Vision – dient, dann hat es noch mehr Sinn und wirkt umso motivierender.

Um die eigene Vision gemeinsam mit dem Team zu realisieren, benötigt der Zahnarzt Kompetenzen in Rhetorik und Führungskommunikation. Diese Kompetenzen sind erlernbar und beinhalten viele Strategien. Hier ein paar nützliche Tipps für den Erfolg:

#### **Fünf Kommunikationstipps:**

##### **1. Finden Sie jeden Tag ein motivierendes Wort.**

Viel wichtiger als das alljährliche Weihnachtessen, welches vom Boss bezahlt wird, ist die tägliche motivierende Kommunikation. Eine freundliche Begrüßung am Morgen, ein kurzer Plausch in der Mittagspause, ein Dank am Tagesende. Jeder schätzt es, wenn respektvoll mit ihm umgegangen wird und persönliches Interesse aneinander besteht.

##### **2. Führen Sie regelmäßige Einzelgespräche mit Ihren Mitarbeitern.**

In Einzelgesprächen zeigen Sie dem Mitarbeiter zusätzliche Wertschätzung. Sie nehmen sich schließlich extra Zeit nur für ihn. Nutzen Sie diese Zeit, um herauszufinden, was den Mitarbeiter motiviert, welche Ziele er hat. Aber auch, was ihn frustriert und welche eigenen Ideen er zur Lösung beitragen kann. Gute Fragen sind oft besser als gute Antworten. Vereinbaren Sie gemeinsame Ziele und überprüfen Sie gemeinsam die Ergebnisse.

##### **3. Binden Sie Ihre Mitarbeiter aktiv ein.**

Überlegen Sie, in welchen Bereichen es Sinn hat, die Talente und Stärken Ihrer Belegschaft gezielt einzubinden. In regelmäßigen Teambesprechungen können Sie auch zusammen mit Ihren Mitarbeitern Verbesserungsideen entwickeln. Das trägt stark zur Identifikation mit der Praxis bei.

##### **4. Investieren Sie in Weiterbildung.**

Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein. Fördern Sie Ihre Mitarbeiter durch gezielte fachliche und überfachliche Schulungen. Damit zeigen Sie, dass individuelle Weiterbildung und Fortschritt in Ihrem persönlichen Interesse und im Interesse der Praxis liegen.

##### **5. Geben Sie Feedback.**

Ein Feedback ist immer wertvoll. Loben Sie gut gemeisterte Aufgaben, spornen Sie zur Verbesserung an. Konkretisieren Sie Ihr Urteil. Das ist besonders dann wichtig, wenn Sie Kritik äußern. Kritik sollte allerdings nie vor anderen ausgesprochen werden, es sei denn, die Sache betrifft das ganze Team. Setzen Sie sonst ein Vier-Augen-Gespräch an. Feedback betrifft immer nur die Mitarbeiter einer Praxis. Ein Patient sollte niemals Zeuge davon werden.

Eine Praxis, in die die Mitarbeiter gerne zur Arbeit gehen, in der man sich auf den Patienten als Menschen freut, in der eine wertschätzende und motivierende Atmosphäre herrscht und die ein Patient mit einem schönen und zugleich zufriedenen Lächeln verlässt – eine solche Praxis wird auch den Unternehmer-Zahnarzt begeistern, denn das ist es, was man unter einer gesunden Praxiskultur verstehen kann.

#### **Korrespondenzadresse:**

Constanze Eich  
eich-communications  
Königstraße 10c  
70173 Stuttgart  
Tel.: 0711 99789810  
E-Mail: info@eich-communications.de