

# Der Zahnarzt als Unternehmer

*Francesco Tafuro*

- 1.1 Das Behandlungskonzept: Mehr Individualität wagen – 2**
  - 1.1.1 POS: Die persönliche Erfolgsstrategie in die Praxis integrieren – 4
  - 1.1.2 Persönlichkeit aufbauen – 7
- 1.2 Selbstmanagement – 10**
  - 1.2.1 Zeitmanagement mithilfe eines Coaches – 11
- 1.3 Lösungen finden statt Probleme suchen – 17**
  - 1.3.1 Der professionelle Umgang mit Konflikten und Widerstand im Praxisalltag – 18
  - 1.3.2 Entscheidungen treffen – Probleme lösen – 20
- 1.4 Dem Stress entspannt ins Auge blicken – 21**
  - 1.4.1 Lernen, mit Ängsten umzugehen – 21
  - 1.4.2 Stressmanagement – 23
  - 1.4.3 Selbsttest: Innere Antreiber – 24
- 1.5 Interview mit Jörn Ehrlich (V.I.E.L. – Coaching + Training, Hamburg) – 27**

Zahnärzte stehen seit Jahren großen Herausforderungen und Veränderungen gegenüber, deren Bewältigung ihnen über das eigentliche Fach hinaus viel Kompetenz abverlangt. Für viele Aufgaben wurden sie durch ihr zahnmedizinisches Studium kaum vorbereitet:

- wirtschaftlich orientierte Praxisführung,
- Integration eines funktionierenden Qualitätsmanagements und
- professionelle Kommunikation – sowohl dem Patienten und den Mitarbeiterinnen als auch der Öffentlichkeit gegenüber.

Das stellt viele Persönlichkeiten in ein Spannungsfeld von Herausforderungen. Bleiben die einzelnen Anforderungen noch erfüllbar, so können sie doch in der Masse den Zahnarzt rasch überrollen und sich zu massiven Schwierigkeiten ausweiten. Entschlossenheit und Erfahrung bei der Problemlösung helfen, sie im Vorfeld zu erkennen und erfolgreich zu meistern (■ Tab. 1.1).

## 1.1 Das Behandlungskonzept: Mehr Individualität wagen

Für den »Unternehmer Zahnarzt« gilt es, einen eigenen Weg zu finden, der sowohl den Bedürfnissen seiner Patientenklientel als auch den persönlichen Bedürfnissen seines Therapiespektrums gerecht wird. Wir bemerken in der Beratung, dass viele Behandlungsangebote schlichtweg von Kollegen übernommen bzw. imitiert wurden. So hat der Boom der dentalen Laserindustrie einen großen »Hype« hinsichtlich teurer und doch technisch eingeschränkter Systeme herbeigeführt. Weitere Beispiele im Rahmen der Naturheilkunde oder auch der ganzheitlichen Zahnmedizin lassen sich hier ohne Probleme aufzählen: Teure Systeme und viel Zeit wurde investiert, der Erfolg blieb jedoch zu oft aus.

Dieses Beispiel zeigt auch, dass das Therapiespektrum immer auch von der persönlichen Akzeptanz des Zahnmediziners abhängt.

Gleichwohl muss im Bereich der Zieldefinition darauf hingewiesen werden, wie klar kommunizierte und im persönlichen Gespräch vom Behandler sowie vom Team vertretene Therapiekonzepte

mehr Durchschlagskraft und somit Erfolg versprechen. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass in vielen Fällen die auf weniger konzentrierte, aber dafür mehr motivierte Zahnarztpraxis einen größeren und nachhaltigeren Erfolg aufweist als jene Praxen, die sich jedem neuen Trend verschreiben und somit inhaltlich wie fachlich zwar »up to date« sind, jedoch in der Kommunikation immer einen Nachholbedarf haben.

### ■ Generalist oder Spezialist

Viele Zahnärzte stellen sich die Frage »Generalist oder Spezialist«. Natürlich ist die Antwort in den meisten Fällen kein »Entweder-Oder«. Der Zahnarzt mit breitem Einzugsgebiet, vielen unterschiedlichen Patientengruppen und hohem Patientenzulauf muss sich natürlich zumindest in den Anfangsjahren einem generalistischen Behandlungskonzept verschreiben. Aber es ist auch die Aufgabe des »Unternehmers Zahnarzt«, sich bereits frühzeitig auf jene Fortbildungsbereiche zu konzentrieren, die seinen Interessenschwerpunkten und den Wünschen der Patienten nahe kommen.

Haben Sie auch den Mut zur Kooperation. Die meisten Behandler sind überrascht, wie angenehm der Patient die Information aufnimmt, dass eine bestimmte Therapie von einem spezialisierten Kollegen übernommen wird, und folgt dem weiteren Rat des Behandlers nach der Therapie durch den Spezialisten.

Ein strukturiertes Behandlungskonzept zeigt sich spätestens in der Kontrolluntersuchung des (Neu-)Patienten. So hat ein Zahnarzt seine Behandlung bei erwachsenen Neupatienten wie folgt strukturiert:

1. Bereits im Vorfeld der Behandlung hat der Neupatient bei der Terminierung eine Terminbestätigung mit Praxisbroschüre zugeschickt bekommen.
2. Im Ersttermin, zu dem der Patient 10 Minuten vor der Behandlungszeit einbestellt wird, füllt dann das Rezeptionsteam den Anamnesebogen gemeinsam mit dem Neupatienten aus. Dabei wird ein Erhebungsbogen verwendet, der den Patienten neben der medizinischen Anamnese sowohl über seine Möglichkeiten in der Praxis informiert wie auch Regeln z. B. bei Nichteinhalten von Terminen darlegt.

■ **Tab. 1.1** Fragebogen »Haben Sie Ziele und leben Sie danach?«

	Stimmt genau	Stimmt nur teilweise	Stimmt eher nicht	Stimmt überhaupt nicht
Ich habe für mein Privatleben und für mein Berufsleben klare Ziele definiert.				
Private wie auch berufliche Ziele sind zeitlich geordnet.				
Vor dem Beginn einer neuen Aufgabe prüfe ich, ob diese zu meinen Zielen passt bzw. mich diesen näher bringt.				
Aufgaben erhalten bei mir Prioritäten, indem ich prüfe, inwieweit sie wichtig für meine Ziele oder dringend für andere sind.				
Ich weiß, dass ich größere Ziele nur in Teiletappen erreichen kann, und plane diese ein.				
Bevor ich neue Ämter annehme, prüfe ich, ob ich diese wirklich übernehmen kann.				
Die Bereiche Praxis, Familie, Körper und Sinn fülle ich nach meinen Werten bewusst aus.				
Ich fühle mich als Gestalter meiner Praxis.				
Die Ergebnisse meiner Vereinbarungen und Ziellisten überprüfe ich regelmäßig.				
Meine Mitarbeiterinnen wissen, welche Praxisziele ich habe.				
Stress kann ich gut managen und fühle mich körperlich fit und gesund.				
Ich arbeite an meiner Persönlichkeit.				
<b>Auswertung</b>				
1. Schauen Sie sich jetzt Ihr Ergebnis nochmals an: Welche Bereiche liegen bei »Stimmt eher nicht« oder sogar bei »Stimmt überhaupt nicht«?				
2. Welche davon wollen oder müssen Sie persönlich zum Erreichen Ihrer Ziele verändern?				
3. Wie wollen Sie dies machen?				

3. Der Patient wird dann von der Mitarbeiterin aus dem Wartezimmer ins Behandlungszimmer, aber noch nicht an die Besprechungsecke geführt. Ein Behandlungsinstrumentarium ist im Zimmer noch nicht sichtbar aufgebaut.
4. Die konkreten Wünsche und Bedürfnisse des Patienten werden durch eine offene Fragetechnik herausgefunden und bilden für das Beratungsgespräch beim 2. Termin die Grundlage.
5. In dieser Phase gilt es dann auch für den Zahnarzt, in kurzen Sätzen die Besonderheiten der Praxis darzustellen; seine Behandlungsphilosophie, was dem Praxisteam wichtig ist, welche Behandlungen die Praxis selbst anbietet und welche in Zusammenarbeit mit weiteren Spezialisten vorgenommen werden.
6. Die Untersuchung wird von den Zähnen über das Zahnfleisch bis hin zu den Kiefergelenken vorgenommen, inklusive aller notwendigen Diagnoseverfahren. Dabei wird u. a. der PSI dem Patienten vorab kurz erläutert und es erfolgen dann Ansagen an die Mitarbeiterin zur Dokumentation. Parallel werden intraorale Kamerabilder aufgenommen, die zur Visualisierung benötigt werden. Eine Assistenzmitarbeiterin verfolgt alle weiteren Schritte konzentriert und macht ausführliche Notizen und Eintragungen.

7. Sofern der Befund einen größeren Behandlungsbedarf darstellt, wird sofort ein 2. Termin avisiert, die ersten notwendigen Schritte wie u. a. eine Professionelle Zahnreinigung jedoch schon kurz dargestellt.
8. Generell erfolgt keine prothetische Arbeit ohne vorherige Prophylaxe und/oder Zahnfleischbehandlung. Dem Patienten werden hier die Problemstellen auch klar visualisiert und die Lösungen dargestellt. Der aktuelle Recallrhythmus wird dann benannt und dem Patienten der Hinweis auf die Notwendigkeit dieser Therapie deutlich vermittelt. Er erhält hierzu auch eine individuelle Patienteninformation.

### 1.1.1 POS: Die persönliche Erfolgsstrategie in die Praxis integrieren

Eine Strategie ist die Konzentration Ihrer Kräfte auf Ihre Ziele. Alle erfolgreichen Menschen eint, dass sie neben klaren Zielen auch eine Strategie haben und ihre Ressourcen wie Zeit, persönliche Energie, aber auch die Finanzkraft darauf ausrichten. Wir wollen Ihnen deshalb mit den folgenden Ausführungen die Definition Ihrer persönlichen Strategie näherbringen. Doch bevor wir mit der Definition beginnen, ein paar Grundsätze vorweg zur Definition von Strategien.

#### Grundsätze zur POS (Patientenorientierte Strategie)

**Konzentration Ihrer Ressourcen** Generell gilt es, jede Strategie daraufhin zu prüfen, ob sie alle Ressourcen und Energien konzentriert und somit ein Verzetteln des Zahnarztes und seines Teams aktiv verhindert. Viele Menschen erreichen ihre Ziele nicht, weil sie ihre Energien oder auch finanziellen Ressourcen vorher vergeudet haben. Viele Zahnärzte verzetteln sich in den verschiedensten Schwerpunkten: Der Endodontiespezialist merkt nach den ersten Widerständen der Patienten, dass er doch lieber die Implantologie integrieren würde, und meldet sich zu seinem nächsten Curriculum an. Neben den Kosten für Fortbildung und

Reisen entsteht ein nicht unwesentlicher Praxisausfall.

**Konzentration auf bestimmte Patientengruppen** Natürlich können Sie nicht von heute auf morgen nur noch eine Patientengruppe – z. B. Implantatpatienten – therapieren. Aber Sie können innerhalb Ihrer Patientenklientel jene Zielgruppe ausmachen und deren Quantität fördern, die als Zielgruppe wichtig für Ihre Strategie ist. Konsequenter verfolgt bedeutet dieses Ziel dann auch, Erscheinungsbild, Technik, ja sogar die Servicementalität Ihres Teams auf diese Zielgruppenwünsche auszurichten.

**Problemlöser Ihrer Zielgruppe** Was wünscht sich Ihre Zielgruppe am meisten? Oder anders ausgedrückt: Was hat sie bisher am wenigsten und wünscht es sich daher sehnlich? Ist es ein attraktives gewinnendes Äußeres dank schöner Zähne? Ist es der Wunsch, endlich wieder wie mit eigenen Zähnen zubeißen zu können? Oder will ihre Zielgruppe – trotz immenser Ängste vor dem Zahnarzt – wieder gesunde Zähne haben und auch die eigene »Scheu« vor dem Besuch in Ihrer Praxis verlieren?

**Maximaler Nutzen = Maximales Praxisergebnis** Dies klingt logisch, doch in vielen Praxen wird nicht der Patient mit seinen »Problemen« in den Mittelpunkt gerückt, sondern strikt ausgabenorientiert die billige statt der guten Kraft an dem Empfang gesetzt, weil es 200 EUR einspart. Und aus Kommunikationsschulungen werden eher Massenseminare, weil »die Mitarbeiterinnen ja auch etwas mitnehmen« – sie bearbeiten aber nicht den »wunden« Punkt, was Sie und Ihre Praxis weiterbringen würde. Verstehen Sie uns nicht falsch. Natürlich müssen Sie Ihre Ressourcen zusammenhalten, aber Sie dürfen nicht an der falschen Stelle sparen: der Maximierung des Patientennutzens. Denn je größer der Patientennutzen wahrgenommen wird, umso wertvoller ist Ihre Leistung für den Patienten und umso mehr wird er diese Leistung auch nach außen kommunizieren. Über die Nutzenmaximierung für Ihre Patientenzielgruppe kommen Sie also automatisch zur Gewinnmaximierung – aber mit nachhaltiger Wirkung!

## Das Vorgehen zur Definition der eigenen POS

Bevor Sie nun in das Buch hineinschreiben: Eine Checkliste mit diesen Fragen kann von allen Lesern kostenlos unter ► [www.unternehmenszahnarztpraxis.de](http://www.unternehmenszahnarztpraxis.de) heruntergeladen werden.

### ■ Was sind Ihre Stärken?

Die Stufe 1 zu Ihrer persönlichen Strategie sind die Antworten auf folgende Fragen:

- Was benennen Patienten, Mitarbeiterinnen oder auch Kollegen, die Sie gut kennen, als Ihre persönlichen Stärken? Welche Schwerpunkte passen zu Ihren Stärken?
- In welchen Bereichen haben Sie fachlich und objektiv betrachtet bisher eine besonders hohe Kompetenz? Welche Spezialgebiete ergeben sich daraus?
- Welche Zuzahler- und Privatleistungen akzeptieren Ihre Patienten bisher am meisten? Worauf führen Sie diese Akzeptanz zurück?

#### Tip

Wenn Sie hier bei der Definition Ihrer Stärken und Besonderheiten einen »blinden Fleck« an sich selbst entdecken, lassen Sie eine kompetente Praxisanalyse durchführen!

Ein Zahnarzt aus Hamburg hat früh festgestellt, dass er lieber eine längere Behandlung an einem Patienten durchführt, als parallel auf mehreren Zimmern verschiedene Behandlungen vorzubereiten und durchzuführen. Er hat fachlich den Schwerpunkt der Endodontie verfolgt, ist hierzu im Rahmen seiner Assistentenzeit sogar zu einem renommierten Fachmann gegangen und hat die Behandlung, Aufklärung sowie die »Überweisergespräche« somit »von der Pike auf« erlernt. Über verschiedene Vorträge, Seminare und Fortbildungen hat er sich nach und nach einen Spezialistenruf erworben. Seine Praxis führt er nun 10 Jahre nach dem Ende seines Studiums als einer der Spezialisten für Endodontie in Hamburg und richtet seine zeitlichen Möglichkeiten und privaten finanziellen Notwendigkeiten auf diese Spezialisierung hin aus.

### ■ Was möchte Ihre bevorzugte Patientenzielgruppe?

Sie haben verschiedene Patientengruppen und müssen sich im Laufe Ihrer Praxistätigkeit entscheiden, inwieweit Sie bestimmten Erwartungen Ihrer Patienten besonders gerecht werden wollen. Sonst erliegen sie der Gefahr, es allen recht machen zu wollen und keinem gerecht zu werden – auch nicht sich selbst!

- Analysieren Sie mithilfe Ihrer Praxissoftware Ihren Patientenstamm sowie alle Neupatienten aus den letzten 12–18 Monaten in Bezug auf Alter, Geschlecht, Wohnort, Versicherungsform. Welche Patientengruppe betreut Ihre Praxis zurzeit hauptsächlich? Welche Behandlungen haben diese hauptsächlich erhalten? Welche stehen noch aus bzw. können noch gemacht werden, z. B. im Bereich Zahnersatz, Prävention, Bleaching?
- Welches sind die primären Bedürfnisse dieser Patientenzielgruppe in Bezug auf Zähne, Ästhetik, Funktionalität, Zeit, Finanzen? Mit welchen Gefühlen gehen diese Patienten zu Ihnen zur Behandlung?
- Welche Patientengruppe passt am besten zu Ihren erarbeiteten Behandlungsschwerpunkten?
- Wo in Ihrem Umfeld befindet sich diese Patientengruppe noch (was wissen Sie über andere Fachärzte, Gesundheitsbereiche, evtl. sogar über Konsumgewohnheiten?)

Ein Zahnarzt aus Dortmund, der besonders viele Freiberufler und Selbstständige seine Patienten nennen durfte, hatte früh erkannt, wie wichtig seinen Patienten pünktliche und planmäßige Behandlungen sind. Er hat daraufhin seine spontane Art gezügelt, »mal eben 1 oder 2 Behandlungsschritte mehr zu machen«, obwohl die Zeit dafür nicht eingeplant war und dies auch der Tagesablauf nicht hergab.

#### Tip

In der Praxis bemerken wir, dass eine Zahnarztpraxis vor der Spezialisierung durchschnittlich ca. 5 Zielgruppen bereits abdeckt. Suchen Sie sich hiervon 2 mit sich nicht widersprechenden Erwartungen aus!

### ■ ■ Die »3-11-Regel«

Ein Patient, der mit Ihrer Praxis sehr zufrieden ist, weil seine Erwartungen mehr als übertroffen wurden, sagt es im Durchschnitt 3 potenziellen Patienten bzw. Mitmenschen in Ihrem Umfeld weiter.

Haben Sie oder Ihr Team jedoch die Erwartungen eines Patienten enttäuscht, so wird dieser es statistisch gesehen 11 Patienten weitersagen. Das ist sicher nicht gerecht, aber bekannt; »bad news are good news«. Nutzen Sie die Konzentration auf Ihre beiden Zielgruppen,

- um Ihre Zielgruppe noch enger an sich zu binden und deren Behandlungs-, Kommunikations- und Serviceerwartungen zu übertreffen,
- um sich von Ihnen unangenehmen, wenig passenden Zielgruppen (C-Patienten) zu trennen. Deren Unzufriedenheit müssen Sie im Gespräch natürlich ernst nehmen, bei nicht realistischen Forderungen z. B. im Bereich Ihrer Zuzahlung und Rechnungsstellung zurückweisen und ggf. häufigen Störungen an andere Zahnärzte verweisen: »Sehr geehrter Herr Müller, ich merke, dass Sie mit dieser Leistung nicht zufrieden sind. Das tut uns leid und ich weiß nicht, ob wir hier Ihr richtiger Ansprechpartner sind. Evtl. gibt es eine andere Praxis, die Ihnen diesbezüglich gerecht werden kann?!« Mutig, aber wichtig, um Grenzen bei jenen Erwartungen zu setzen, die nicht mit Ihrer Zielgruppe zusammenhängen, auch weil dies für Zahnarzt und gesamtes Team selbst bei Maximalleistung zu viel Aufwand bedeuten würde.

Was bedeutet dies für Ihre Praxis? Sie und Ihr Team müssen die Erwartungen Ihrer Patientenzielgruppe also übertreffen, um über Mundpropaganda neue und offene Patienten zu gewinnen, die zu Ihrer Praxis passen; deshalb ist es so wichtig, sich auf bestimmte Wünsche und Erwartungen zu konzentrieren.

### ■ Was ist das größte Problem Ihrer Patientenzielgruppe?

Nehmen Sie sich nun eine der von Ihnen – ggf. gemeinsam mit Ihrem Coach – herausgearbeiteten Zielgruppen vor:

- Fragen Sie ganz detailliert: Welche genauen Wünsche/Ziele hat diese Patientengruppe? Was ist deren größtes Bedürfnis? (Zum Beispiel: Haben wenig Zeit? Müssen gewinnende Zähne im Beruf zeigen? Wollen wieder richtig zubeißen?)
- Was erwarten diese Patienten von Ihrer Praxis?
- Welche dieser Erwartungen können Sie gemeinsam mit Ihrem Team heute bereits erfüllen?
- Wie können Sie diese Erwartungen erfüllen bzw. sogar noch übertreffen?
- Was ist das größte Problem dieser Patienten? Welche dieser Probleme können Sie mit Ihrem Team gemeinsam heute schon lösen?
- Welches »brennendes Problem« können Sie als nächstes lösen?

#### Tip

Nutzen Sie doch eine Patientenumfrage, um für Ihre persönliche POS die für Ihre Patienten allgemein wichtigsten Punkte abzuklopfen. Professor Bochmann hat in Zusammenarbeit mit der Zahnärztekammer Hessen 2002 eine repräsentative Patientenumfrage bei 141 hessischen Zahnärzten durchgeführt (Schüller u. Dumont 2010), deren Ergebnisse in ■ Abb. 1.1 wiedergegeben sind. Nutzen Sie diese Quelle und hinterfragen Sie auf einer geraden Antwortskala von z. B. 1 bis 4 die Ausprägung der einzelnen Punkte. Einen Musterfragebogen können Sie herunterladen unter ► [www.unternehmerzahnarztpraxis.de](http://www.unternehmerzahnarztpraxis.de).

### ■ Wie bleiben Sie »am Ball«?

- Stellen Sie sicher, dass Ihr Team patientenzielgruppenorientiert denkt (z. B. Teammeetings, interne Fortbildungen, Zielgespräche, Weiterbildungen).
- Nutzen Sie finanzielle Überschüsse für Investitionen, die zur Nutzenmaximierung passen, wie ein attraktives Erscheinungsbild, ein Duftmarketing oder auch mediale Praxisräume, die moderne Techniken aktiv zur Ablenkung und Aufklärung in die Praxis einbinden.



■ Abb. 1.1 Untersuchung von Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit. (Aus Schüller u. Dumont 2010)

— Bewahren Sie den Zeitgeist: Wie können Sie Ihre Patienten heute und in Zukunft überraschen?

### 1.1.2 Persönlichkeit aufbauen

Wir Menschen unterscheiden uns nicht nur äußerlich, auch die Persönlichkeit ist einmalig und individuell. Menschen können den Begriff »Persönlichkeit« oft schwer in Worte fassen, spüren und

beurteilen jedoch viel schneller, ob sie einer Persönlichkeit gegenüber stehen.

### ■ Der erste Eindruck

Innerhalb der ersten 20 Sekunden, in denen wir Menschen bewusst wahrnehmen, schätzen wir diese bereits ein und stecken sie oft in eine Schublade. Dadurch versuchen wir, unser Gegenüber anhand uns bekannter Kriterien zu analysieren und einzuschätzen. Um den ersten Eindruck als einen gewinnenden zu nutzen, hilft es, sich eines Persönlichkeitsmodells zu bedienen. Dieses gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihre Persönlichkeit anhand einer Vielzahl an Verhaltensweisen einzuschätzen und Ihnen ein Bild Ihrer Außenwirkung zu geben. Ein gutes Persönlichkeitsprofil gibt Ihnen in relativ kurzer Zeit ein unverwechselbares Bild mit vielen Stärken und Schwächen. Faszinierend zu sehen ist für viele hierbei, dass viele Schwächen letztendlich die Kehrseite der Medaille, sprich der Stärken darstellen.

Das Modell, das wir hier vorstellen, ist das DISG-/Persolog-Persönlichkeitsprofil.

### DISG-Persönlichkeitsprofil

Ein gutes professionelles Persönlichkeitsprofil ermöglicht Ihnen, persönliche Tendenzen und Stärken zu erkennen, den eigenen Arbeits- und Kommunikationsstil zu analysieren, eine Umgebung zu schaffen, die Zufriedenheit und Erfolg schafft, sowie Verständnis für unterschiedliche Kommunikations- und Arbeitsstile zu kreieren und dadurch potenzielle Konfliktbereiche mit anderen Menschen zu erkennen bzw. auf ein Mindestmaß zu reduzieren.

Das Persolog-Persönlichkeitsprofil unterscheidet 4 Verhaltensstile, die sich in jeder Persönlichkeit wiederfinden. Diese Verhaltensstile entsprechen Eigenschaften, die eine tendenzielle Aussage über ein Verhalten zulassen. D steht für dominant, I für initiativ, S für stetig und G für gewissenhaft.

### Persönlichkeitseigenschaft Dominanz (D)

Dominante Menschen fühlen sich herausgefordert, wenn Opposition und Konkurrenz überwunden werden müssen.

- Sie zielen auf sofortige Ergebnisse, veranlassen Dinge, nehmen Herausforderungen an, treffen

schnelle Entscheidungen, beanspruchen Autorität, wollen die Entscheidung selbst treffen, lösen Probleme und stellen Zustände bzw. Prinzipien in Frage.

- Innerhalb der Beratung brauchen dominante Personen eine starke und klare Stellung.
- Sie brauchen Blickkontakt und Mitentscheidungsmöglichkeiten anhand von Modellen, Bildern oder auch der Situation der eigenen Zähne.
- Sie bevorzugen direkte Antworten und wenig Diskussion.
- Lange Monologe des Behandlers zur Erklärung sind ihnen zuwider, und ein sicheres Zeichen dafür, dass sie Ihnen nicht mehr folgen, ist eine verschränkte Körpersprache sowie ein abschweifender Blick.

### ■ Dinge, die dominante Persönlichkeiten motivieren

- Handlungsspielraum
- Macht und Autorität in ihrer Funktion und Stellung
- einen großen Wirkungskreis in ihrem Arbeitsgebiet
- kreative, interessante Aufgaben, die es zu bewältigen gilt
- keine zu strenge Überwachung in der Ausführung der Tätigkeiten
- Prestige und Herausforderung sowie Aufstiegsmöglichkeiten

### ■ Dinge, durch die dominante Persönlichkeiten effektiver werden

- Identifikation mit dem Praxisteam, indem sie arbeitet,
- Zeigen von Empathie und Verständnis und nicht nur der rauen Schale. Hierzu gehört auch in Gesprächen Sensibilität zu zeigen. Wichtig ist auch, anderen zuzuhören, ohne sie zu unterbrechen.
- Eine dominante Person sollte sich an Regeln halten, zumal wenn sie diese selbst aufstellt.

Eine dominante Person sollte sich eine Praxis mit Mitarbeiterinnen suchen, die folgendes können:

- Umfangreiche Daten sammeln und die Informationen interpretieren



- Das Umfeld stabilisieren und für Ruhe sorgen. Auch sollten diese differenziert Arbeitsprozess bewerten und die Teamarbeit fördern können
- Hilfreich bei hoch Dominanten sind zudem vorsichtigere Persönlichkeiten, die das Für und Wider abwägen können

### **Persönlichkeitseigenschaft Initiative (I)**

Eine initiative Person fühlt sich herausgefordert, wenn andere gewonnen und zusammengebracht werden müssen.

- Initiative knüpfen Kontakte, machen einen guten Eindruck, drücken sich gut und klar aus, schaffen eine motivierende Atmosphäre und Umgebung.
- Das heißt, sie stimmen Ihnen gerne zu, vermitteln mit ihrer Stimme bereits eine Stimmung, kommen mit tollen Ideen auch bereits zum Ersttermin an, verbreiten Begeisterung, unterhalten andere und sorgen auch für Wohlbefinden bei Ihrer Assistenz.
- Eine initiative Person benötigt daher den Raum für Beliebtheit und Anerkennung, freie Meinungsäußerung. Sie möchte Gelegenheit haben, ihre Vorschläge anzusprechen und Ihnen idealerweise noch darzustellen, wie ihre Zähne auszusehen haben.
- Es ist wichtig, die Anregung Ihres Gegenübers positiv zu bestätigen, wenn Sie merken, dass Sie einen initiativen Patienten haben und dieser einen wichtigen Sachverhalt zur Beratung beigetragen hat.
- Loben Sie dies und stellen Sie dies klar heraus.

#### ■ ■ **Dinge, die initiative Persönlichkeiten motivieren**

- Anerkennung und positive Unterstützung in ihrer Arbeit
- Neuere und bessere Möglichkeiten in der Arbeit, wie das neue, schönere Laptop, Handy etc.
- Ausdrucksfreiheit: Initiative benötigen Platz und Zeit für das Äußern Ihrer Gedanken/ Ideen
- Unterrichten und Anweisungen geben
- Verbindungen zu Höhergestellten sind für Initiative wichtig. Sie wollen die Möglichkeit, ihre Talente und Fähigkeiten zu zeigen

#### ■ ■ **Dinge, durch die initiative Persönlichkeit effektiver werden**

- Einhaltung von Terminen
- Infragestellen ihrer vielfältigen Ausreden für das Misslingen von Maßnahmen
- Fakten als Grundlage für Argumente verwenden
- Bei Entscheidungen objektiv sein und nicht zu sehr auf Sympathien achten
- Initiativen sollten die eigene Leistungsfähigkeit realistisch betrachten und benötigen hierfür regelmäßig ein objektives Feedback.

Eine initiative Person sollte sich eine Praxis mit Mitarbeiterinnen suchen, die folgendes können:

- Strenge Maßstäbe anlegen, z. B. in der Dokumentation, dem Ablauf der Prophylaxe, dem Einhalten von geplanten Behandlungen
- Organisieren können sollten ihre Mitarbeiterinnen, weil Initiative meist zu vieles gleichzeitig wollen. Deshalb sind auch Personen hilfreich, die auf Systematik Wert legen und Anforderungen mit klaren, präzisen Lösungen erfüllen

### **Persönlichkeitseigenschaft Stetigkeit (S)**

Eine Person mit stetigem Verhalten fühlt sich herausgefordert, wenn sie mit anderen zusammenarbeitet.

#### ■ ■ **Tendenzen stetiger Persönlichkeiten**

- Sie halten einmal akzeptierte Arbeitsabläufe ein, bleiben gerne an einem Arbeitsplatz, entwickeln spezialisiertes Können, konzentrieren sich auf die Aufgaben, sind loyal und zeigen Treue, sind ein guter Zuhörer, beruhigen aufgeregte Leute.
- Eine Person mit stetigem Verhalten braucht ein Umfeld, in dem Sicherheit, geordnete und bewährte Abläufe und Begründungen für Veränderungen gegeben werden.
- Sie möchte mit anderen im Einklang sein und erwartet Sicherheit. In der Kommunikation sowie im Umgang mit Mitmenschen bleibt die stetige Person ruhig und gefasst, baut Kraftreserven auf.
- Stetige zeigen Loyalität und Treue, bleiben aber auch mal zu lange an einem Platz. Stetige

sind sehr geduldig, weshalb ihre Zuhörfähigkeit sehr geschätzt wird.

- ■ **Dinge, durch die stetige Persönlichkeiten effektiver werden**
  - Das Akzeptieren notwendiger Veränderungen
  - Stetige sollten ihre Kreativität fördern und ihre Überzeugungen offen äußern
  - Wichtig bei Aufgaben ist es, wenn realistische Ziele gesetzt werden und wenn auch unter Druck die Kontrolle bewahrt wird.

Eine stetige Person braucht andere mit folgenden Eigenschaften:

- Die neuen, unterschiedlichen Interessen gegenüber aufgeschlossen sind
- Die große und wichtige Verantwortungsbereiche übernehmen
- Die sich durch verbale Fähigkeiten Anerkennung verschaffen
- Auch das Vorgeben eines schnellen Tempos ist sinnvoll
- Sollen Dinge umgesetzt werden, die auch das Privatleben tangieren, müssen Kontrollen zur Umsetzung des Notwendigen durchgeführt werden

### **Persönlichkeitseigenschaft Gewissenhaftigkeit (G)**

Gewissenhafte Persönlichkeiten haben das Grundbedürfnis, ihre Aufgaben richtig zu machen: Qualität nach klaren Prinzipien zu erbringen ist für diese Personen eine Normalität. Sie reden nicht gerne, aber wenn, dann mit anderen über mögliche Konsequenzen von nicht nach ihren Vorstellungen durchgeführten Maßnahmen. Ihre Grundangst ist, kritisiert zu werden.

- ■ **Dinge, die gewissenhafte Persönlichkeiten motivieren**
  - Die Möglichkeit, der Ursache eines Problems auf den Grund zu gehen
  - Gewissenhafte wollen Aufgaben und Ziele definieren
  - Sie übernehmen deshalb auch oft eine »Sachverständigenrolle« bei langfristiger Planung
  - Sie benötigen Bestätigung bzw. Absicherung von Respektpersonen für ihre Entscheidungen

- Eine große Motivation ist es für Gewissenhafte auch, eine Ordnung wieder herzustellen

- ■ **Dinge, durch die gewissenhafte Persönlichkeiten effektiver werden**
  - Das Knüpfen neuer Kontakte
  - Gewissenhafte sollten angehalten werden, neue und unterschiedliche Erfahrungen zu machen und ihren Sinn für Experimente unter Beweis zu stellen
  - Sie sollten Kontrolle über die Praxissituation selbst ausüben und sich hier besonders in der Kommunikation derselben üben
  - Auch sollten sie der konstruktiven Energie freien Lauf lassen und die Nase vorn haben wollen. Ein wenig Wettbewerbssinn tut diesen Persönlichkeiten gut, um der Öffentlichkeit auch einmal den Wert zu vermitteln

Eine gewissenhafte Person braucht andere,

- ... die sie zum Handeln anspricht und motiviert. Gewissenhafte sollten die Führungsqualitäten anderer fördern – und nicht nur deren Fachkompetenz
- Für die eigene Effizienz sollte eine gewissenhafte Persönlichkeit lernen, schnellere Entscheidungen zu treffen, und auch gegen Widerstände kämpfen
- Es hat sich zudem bewährt, dass besonders gewissenhafte Menschen Dinge in Frage stellen und Alternativen anbieten

Sicher haben Sie bereits eine Tendenz, zu welchem der 4 Profile Sie eher neigen und zu welchem eher nicht. Lassen Sie sich auch ein Feedback von jemandem geben, der Sie in Ihrer Praxiswelt gut kennt. Unabhängig davon, dass es sinnvoll ist, sich sein persönliches differenziertes Profil einmal selbst erstellen zu lassen (Kosten: unter 100 EUR), ist das Vokabular aus der Darstellung der 4 verschiedenen Persönlichkeitstypen aufschlussreich im Hinblick auf Weiterentwicklungsbereiche.

## **1.2 Selbstmanagement**

Das Hamsterrad beginnt sich für viele schon am frühen Morgen zu drehen: Bereits mit dem Betre-

ten der Praxis erwarten den Zahnarzt ängstliche und kritische Patienten, erwartungsvolle Mitarbeiterinnen mit einer Menge Fragen und ein Berg an zu bearbeitenden Kostenplänen, Rechnungen und weiterer Post. Die Mails werden noch mal eben schnell abgerufen und es folgt ein Blick auf die Telefonliste, wo auch schon wieder 3 Leute etwas von Ihnen wollen. Scheinbar unvorhergesehene Behandlungen sprengen die Tagesplanung. Muss der geplante Theaterbesuch am Abend schon jetzt abgesagt werden?

Das moderne Praxisleben ist hektisch. Zahlreiche Aufgaben bedürfen der direkten Kommunikation und sofortigen Aufgabenverteilung. Je erfolgreicher ein Zahnarzt ist, desto mehr neue Patienten kann er verzeichnen. Doch die steigenden Patientenzahlen drehen nur noch einmal mehr am Hamsterrad. Dem Zahnarzt bleibt das Gefühl, nicht mehr von der Stelle zu kommen. Statt das Praxis- und Berufsleben mit der notwendigen Zeit zu planen, kann er oft nur noch reagieren. Wie in einer Spirale hat ein mangelhaftes Zeitmanagement auch Auswirkungen auf das gesamte Team und die Patienten. Die Mitarbeiterinnen fühlen sich unsicher, überfordert und frustriert. Dieser Stress bewirkt eine spürbare Abnahme der Arbeitseffizienz und Produktivität. Für die Patienten entstehen lange Wartezeiten, die selten vom Team oder dem Zahnarzt erklärt werden. Die Unruhe im Team und in den Arbeitsabläufen überträgt sich auf die Patienten und verstärkt das Unwohlsein von Angstpatienten unnötig.

#### ■ Störungen: Gefahr erkannt, ...

Der erste Schritt zur Verbesserung des Zeitmanagements ist eine solide Tätigkeits- und Zeitanalyse. Über eine Woche hinweg dokumentieren sowohl der Zahnarzt als auch alle Mitarbeiterinnen sämtliche Tätigkeiten und ihre Dauer. Der Zahnarzt sollte zudem im 15-Minuten-Rhythmus alle Störungen, Anrufe und Gespräche einmal protokollieren. In einem Laufzettel werden sämtliche patientenbezogenen Stationen, vom Empfang bis zum Abschied des Patienten, mit der jeweiligen Verweildauer notiert. Diese Informationen geben dem Zahnarzt Aufschluss über die Tätigkeiten während der Behandlung, über den Einfluss von unerwarteten Pa-

tienten und Ereignissen auf die Praxisabläufe sowie die Effizienz der Arbeitsverteilung.

### 1.2.1 Zeitmanagement mithilfe eines Coaches

Wie im Leistungssport werden auch in der Praxis Spitzenleistungen auf Dauer nur durch einen kompetenten Coach erzielt, der vorhandene Stärken und Schwächen für eine erfolgreiche individuelle Strategie nutzt. Ein erfahrener Praxiscoach kann den Zahnarzt und sein Team bereits bei der intensiven Arbeitsanalyse unterstützen, indem er nach einer ausführlichen Erklärung und Einweisung im Vorfeld auch im Anschluss die Daten der umfangreichen Dokumentation zusammenträgt und auswertet. Dieses Ergebnis wird die Basis aller weiteren Schritte. In den Mittelpunkt seiner Beratung stellt der Coach stets den Unternehmer Zahnarzt und dessen Bedürfnisse. Erklärtes Ziel ist eine Ausgewogenheit zwischen den beruflichen und privaten Pflichten und Wünschen. Nach der Ist-Aufnahme geht es deshalb im Erstcoaching um den »Zahnarzt als Mediziner und Unternehmer«. Geklärt werden u. a. die folgenden Fragen:

- Wie viel Zeit setzt der Zahnarzt hier pro Woche an? Wie viele Stunden sind es durchschnittlich tatsächlich?
- Was raubt dem Unternehmer Kraft und Energie?
- Welche Aufgaben sind nicht effizient bzw. bringen ihn letztlich seinem Ziel nicht weiter?
- Wo übernimmt er persönlich Tätigkeiten, die an sich in das Aufgabengebiet des Teams fallen – dort aber nicht »gut genug« ausgefüllt werden?

In einer konkreten Situation ging es bei einer Zahnärztin darum, dass der gestiegene Arbeitsaufwand eine Folge der zunehmenden Verschuldung war. Die Taktik, die hier gewählt wurde, findet sich häufig: Es wird mehr von demselben eingesetzt – hier wurde also mehr gearbeitet, ohne an die Art der Beratung oder den Ausbau von lukrativeren Therapien zu denken. Im Gespräch kam heraus, dass verschiedene Aufgaben aufgrund von Unzufriedenheiten mit der fachlichen Leistung gar nicht mehr

an die Verwaltungsmitarbeiterin abgeben wurden. Danach musste die für die Zahnärztin notwendige finanzielle Situation abgeklärt werden. Wie so oft gab es auch hier unklare Vorgaben, was die Zahnärztin bzw. ihre Praxis konkret pro Stunde erwirtschaften muss, um die privaten Wünsche, Ziele und Verpflichtungen auch erfüllen zu können. Diese müssen aber erst einmal erarbeitet werden, um die wirtschaftliche Basis klar vor Augen zu haben.

### ■ **Mit Strategie zum Ziel: Der Weg aus dem Hamsterrad**

Klare Ziele und ein geschicktes Zeitmanagement für sich und seine Praxis helfen dem Zahnarzt, den Fokus neu auszurichten und mehr Zeit für die wesentlichen Dinge im Privat- und Berufsleben zu gewinnen. Der Erfolg eines persönlichen Coachings hängt auch von schnellen Erfolgen ab. Es gilt hier die 72-Stunden-Regel: »Was Sie nicht innerhalb von 72 Stunden umsetzen oder zumindest in der Umsetzung beginnen, landet auf dem großen Stapel der guten Vorsätze – wird aber meist nicht realisiert.«

Die neu definierten positiven Lebensgewohnheiten gilt es daher auch direkt in den Praxisalltag einfließen zu lassen. Der Zahnarzt fungiert mit einem verbesserten persönlichen Zeit- und Selbstmanagement als Initiator für die effektive Umstrukturierung der Arbeitsabläufe im Team.

Um das »Hamsterrad« nachhaltig verlassen zu können, muss der Zahnarzt am Anfang klare Ziele definieren, eine feste Wochenplanung nach Prioritäten vornehmen und sich selbst besser organisieren.

### ■ **Ziele definieren**

Wer das Ziel nicht kennt, verliert sich auf dem Weg ins Nirgendwo. Wir haben es weiter vorne deutlich gemacht und wollen es hier nochmals klarstellen: Langfristig erfolgreich kann nur der Zahnarzt sein, der für sein Privatleben, v. a. aber für die Praxis klare Ziele definiert hat. Die Erfahrung jedoch zeigt, dass maximal 5% der Zahnärzte ihre Ziele kennen. Nicht selten wird der jährliche Sommerurlaub intensiver geplant als das jeweilige Geschäftsjahr der Praxis.

Dabei ist die Umwandlung persönlicher Wünsche in konkrete Ziele sehr simpel. Im ersten Schritt beschreibt der Zahnarzt seine Ziele so detailgetreu wie möglich. Anhand von Farben, Bildern und den evtl. resultierenden Geräuschen kann er seine Gefühle und Ziele visualisieren. Im Anschluss werden eventuelle negative Formulierungen in positive Bilder verwandelt. Statt »Ich will keine Schulden auf meinem Konto haben« ist es besser zu sagen »Mein Kontostand soll bis zum 31.12. des Jahres ausgeglichen sein«. Statt »Ich will mehr Prophylaxe machen« ist es besser und realistischer, z. B. für eine Prophylaxemitarbeiterin in Vollzeit, »3 große und 5 Recall-Patienten pro Tag« zu planen.

Eine Zielliste kann für alle Leser des Buches unter ► [www.unternehmenszahnarztpraxis.de](http://www.unternehmenszahnarztpraxis.de) kostenlos heruntergeladen werden.

### ■ **Wochenplanung nach Priorität**

Häufig widmet man sich den Aufgaben nach Anfall und nicht nach Priorität: Sie reagieren, statt zu agieren! So wird Unwichtiges meist sofort, Wichtiges oft zu spät erledigt. Prioritäten setzen muss der Zahnarzt für sein Team, und Prioritäten setzen muss jede Mitarbeiterin für sich selbst. Die Praxisziele müssen offen kommuniziert und verinnerlicht werden. Jede Mitarbeiterin muss ihren Beitrag zur Zielerreichung erkennen und annehmen. Eine klare Aufgabenverteilung schafft zudem Sicherheit, Motivation und Entlastung für den Zahnarzt. Die für die Zielerreichung wesentlichen Bereiche müssen kontinuierlich beobachtet, analysiert und ggf. angepasst werden.

### ■ **Erkennen von »Zeitfressern«**

Durch Termine und Fristen werden Aufgaben meist von außen dringend gemacht. Die Praxisziele im Hinterkopf, gilt es im Alltag, die eigene Priorität für die jeweilige Aufgabe zu finden. Idealerweise besprechen Zahnarzt und Team in einem Kurzmeeting am Morgen oder zum Schichtbeginn (ca. 5–10 Minuten) die Dringlichkeit täglicher oder häufiger Aufgaben. Die gemeinsame Festsetzung von Prioritäten verhindert Missverständnisse und Frustration durch Unsicherheit. Transparente und klare Prioritäten steigern die Produktivität und die Arbeitseffizienz. Gleichartige Aufgaben wie telefo-

nate, Korrespondenz oder die Lektüre von Fachmagazinen können gebündelt werden.

Allein das Einführen einer Telefonliste, durch die sichergestellt ist, dass der Behandler nicht gestört wird und zugleich vom Team wichtige Informationen über Grund und Inhalt eines möglichen Gesprächs im Vorhinein angefragt werden, hat für viele Zahnärzte das Hin- und Herspringen zwischen Telefon und Behandlung deutlich minimiert und auf die wichtigen Notfälle begrenzt. Das Team kann dann im Sinne des Zahnarztes festlegen, welche Telefonate grundsätzlich durchgestellt werden sollen und welche nicht.

Eine Telefonliste kann für Leser des Buches kostenlos unter ► [www.unternehmenszahnarztpraxis.de](http://www.unternehmenszahnarztpraxis.de) heruntergeladen werden.

#### ■ **Gekonnt Delegieren**

Wer delegiert, führt – wer nicht delegiert, wird meist geführt. Dem Zahnarzt steht ein Team zur Seite, das ihm auch in großer Zeitnot die nötige Entlastung und Sicherheit geben kann. Fragen Sie sich für ein erfolgreiches Delegieren: *Wer macht was bis wann?*

Grundsätzlich sollten nicht nur unbeliebte Aufgaben, sondern vielmehr wichtige, arbeitsintensive und auch verantwortungsvolle Aufgaben delegiert werden. Der Zahnarzt sollte deshalb die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiterinnen kennen und diese gezielt nutzen. Wer hat Freude an welchen Aufgaben, wer möchte Herausforderungen an- und Verantwortung übernehmen? Für die Erledigung der Aufgabe kann man einen festen Termin vereinbaren und bei umfangreichen Tätigkeiten zudem Meilensteine festsetzen. Wichtig ist, den Mitarbeiterinnen ihre eigene Arbeitsmethoden und Vorgehensweisen zuzugestehen. Der Zahnarzt sollte ihnen nicht seine eigene Methodik aufzwingen, sondern ihnen Freiraum für eigene Entscheidungen geben.

Auch gegenüber seinen Patienten muss der Zahnarzt lernen, eindeutig und ehrlich zu reagieren und auch »Nein« sagen zu können. Mit Selbstbewusstsein kann er eine weiterführende Sitzung zu einem späteren, durch ihn bestimmten Termin anbieten oder an einen Spezialisten verweisen. So vermeidet er den Druck, es allen recht machen

zu wollen, und die Gefahr, sich dabei zeitlich und mental zu übernehmen.

#### ■ **Arbeit lässt sich wie Gummi dehnen** (»Parkinsons Gesetz«)

Der Schriftsteller Parkinson machte eine erstaunliche Erfahrung, als er die ausufernde Kolonialverwaltung in Malaysia kennen lernte. Er stellte fest, dass die Erledigung einer Sache länger dauerte, je mehr Leute daran beteiligt waren. Und noch etwas fiel ihm auf: Egal, wie viele Menschen sich mit einer bestimmten Aufgabe beschäftigten – nie war jemand untätig. Im Gegenteil: Die Arbeit blähte sich immer mehr auf. Aus diesen Beobachtungen entstand das berühmte Parkinson-Gesetz.

Parkinsons Fazit lautete: Jede Tätigkeit dauert immer genau so lange, wie man dafür einplant (Parkinson 2001). Wenn Sie also für eine Aufgabe einen Monat veranschlagen, dann werden Sie auch einen ganzen Monat dafür brauchen! Hätten Sie sich aber nur 2 Wochen Zeit gegeben, hätten Sie es sicher auch geschafft. Also: Setzen Sie sich für jede Aufgabe ein realistisches Zeitlimit und achten Sie darauf, dieses Limit dann auch einzuhalten.

Für Ihr persönliches Zeitmanagement leitet sich hieraus ab: Klare Zeitlimits haben sich auch bei der Tagesarbeit bewährt! Jemanden anrufen, fehlende Informationen im Internet recherchieren oder Ordnung in die Ablage bringen – all das kann man unendlich in die Länge ziehen! Besser Sie setzen sich klare Limits. Zeitmanagementexperte Lothar J. Seiwert sagt dazu:

» Nutzen Sie die 3-Minuten-Regel. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, Aufgaben, für die Sie nicht länger als drei Minuten eingeplant haben, immer komplett abzuarbeiten. So müssen Sie nicht jeden noch so kleinen Vorgang mehrmals in die Hand nehmen. Denn: In drei Minuten kann man eine ganze Menge schaffen! (Seiwert 1996) «

#### ■ **Entperfektionieren**

Vilfredo Pareto hat bereits im 19. Jahrhundert herausgefunden, dass 20% der aufgewendeten Gesamtzeit immerhin 80% der Ergebnisse sichern (Seiwert 2000). Noch heute wird dieses Prinzip im Tagesablauf mehrfach bestätigt. Im Praxisalltag bedeutet

dies, gleich am Morgen »den Stier bei den Hörnern zu packen« und die wichtigste Aufgabe zuerst zu erledigen. Denn diese kostbare Zeit sollte nicht mit B- oder C-Aufgaben verschwendet werden. Darüber hinaus sollte der Zahnarzt ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass Perfektionismus zwar in allen medizinischen Bereichen essenziell ist, in vielen anderen Bereichen aber nicht gewürdigt wird oder gar notwendig ist. Ein erfolgreicher Zahnarzt kann nicht alles zu 100% und dann noch allein erledigen.

Im Zeitmanagement ist für den Zahnarzt wesentlich zu unterscheiden, welche Aufgaben, die an ihn herangetragen werden, als wichtig und welche als dringend zu bezeichnen sind. Im Umgang mit Zeit hat der Zeitmanagementexperte Lothar J. Seiwert die Zeit als ein Gefäß beschrieben, in das Steine, Sand und Wasser zu füllen sind. Im ersten Schritt werden die großen Steine für die wichtigen Prioritäten in den Krug gefüllt. Sie sind Muss-Bestandteile eines verantwortungsvollen Lebens. Sind die großen Steine im Krug, kann der verbleibende Platz mit weniger wichtigeren Dingen wie kleineren Kiesel, Sand und Wasser aufgefüllt werden (Seiwert 2005a).

Meist beginnt der Zahnarzt im täglichen Zeitmanagement jedoch mit dem Sand und füllt sein Gefäß mit den eher unwichtigeren, von außen als dringend betrachteten Details, bevor ein großer Stein hineingelegt wird. Es wird eher drauflos gearbeitet, als sich erst mal anzuschauen, was der Tag an verschiedenen Behandlungen und Herausforderungen mit sich bringt, welche Zonen und Puffer bereits gefüllt oder auch noch frei sind, welche Aufgaben für das Team anstehen und wo man sich insgesamt mit seiner Zielsetzung an diesem Tag im Rahmen der Woche bereits befindet. Zu überlegen wäre deshalb zum Start eines jeden Morgens, was die größte, wertvollste und schwierigste Aufgabe ist, die an diesem Tag in das Glasgefäß zu füllen ist. Eine nach dem Kieselprinzip ausgerichtete Zeitplanung gibt klare Prioritäten und Zeitfenster für die wichtigen Dinge wieder, was sich auch im Terminbuch widerspiegeln muss.

#### ■ Planen wie Eisenhower

Im Teammeeting können die Aufgaben und Prioritäten für alle nachvollziehbar z. B. im Eisenhower-Diagramm visualisiert werden. Dieses Diagramm

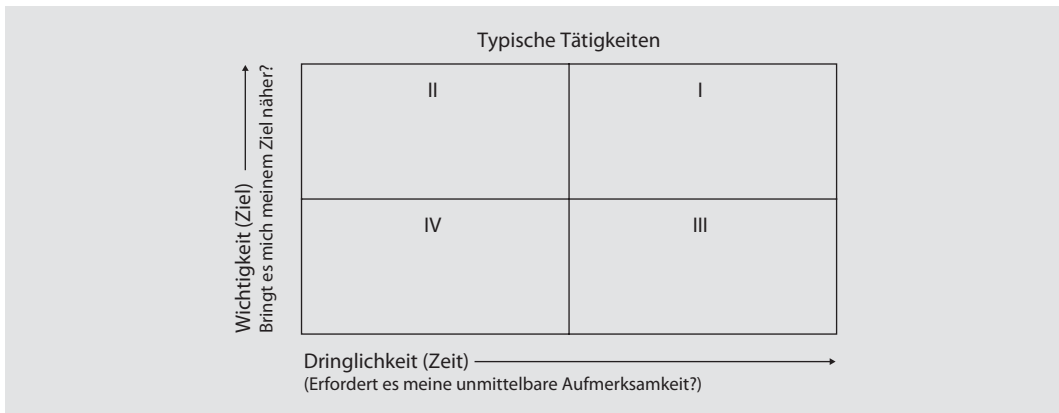
ist benannt nach dem US-amerikanischen Präsidenten und 4-Sterne-General Dwight D. Eisenhower und beschränkt die anfallenden Aufgaben für den Zahnarzt auf 4 Möglichkeiten.

Eisenhower stellte während seines aktiven Dienstes im 2. Weltkrieg fest, dass Soldaten einen Befehl korrekt befolgen können. Waren es aber mehrere Befehle, so war es ihnen oftmals, besonders unter Zeitdruck, nicht möglich, die Befehle in einer sinnvollen Reihenfolge abzuarbeiten. Um den Soldaten die Entscheidung zu erleichtern, welche Aufgabe wann, wie und von wem zu machen oder nicht zu machen ist, entwickelte er eine Matrix mit den 2 Dimensionen Wichtigkeit und Dringlichkeit (Zeitdruck) und den 2 Ausprägungen hoch und niedrig.

Hohe Wichtigkeit bedeutet: Diese Aktivität ist wichtig für den Zahnarzt persönlich bzw. die Involvierung seiner Person ist für die Erledigung der Aufgabe unbedingt erforderlich. Demzufolge müssen Aktivitäten mit hoher Wichtigkeit früher oder später von ihm selbst erledigt werden. Aufgaben mit niedriger Wichtigkeit lassen sich häufig delegieren, minimieren oder sogar ganz streichen. Hilfreich sind die folgenden bewährten Regeln zur Einteilung in A-, B- und C-Aufgaben:

- **A-Aufgaben** müssen heute erledigt werden, weil diese dringend und wichtig zu gleich sind. Wichtig: Planen Sie nur eine pro Tag ein – und zwar zu Beginn. Reduzieren Sie diese Bereiche sukzessive, indem Sie Wichtiges vorher ernst nehmen, statt dann darauf zu reagieren, wenn es auch noch dringend erledigt werden muss.
- **B-Aufgaben** sind alle Angelegenheiten, die wichtig sind, aber heute nicht erledigt werden müssen. Setzen Sie hier konkrete Termine, die Sie sich eintragen in Ihr Zeitplanbuch oder in Ihr Outlook – und lassen Sie sich von außen keinen Termindruck aufdrängen. Achten Sie gegenüber Patienten auf Zusagen. Oft plant man zu optimistisch, meist werden nicht eingehaltene Termine dann als »unzuverlässig« wahrgenommen. Hier arbeiten Sie an Ihrer Lebensqualität, hier agieren Sie statt zu reagieren.
- **C-Aufgaben** sind alle jene Aufgaben, die anscheinend dringend sind aber nicht wichtig. Bleiben Sie hier ruhig, überlegen Sie: Können Sie diese Aufgaben delegieren? Was passiert,





■ **Abb. 1.2** Das Eisenhower-Prinzip

wenn diese als »unerledigt« liegen bleibt? Sagen Sie eher ab, als sich dem »Diktat des Termindrucks« zu beugen. Hier werden Sie also von anderen beschäftigt, erfüllen die Erwartungen anderer. Stopp! Minimieren Sie diese Aufgaben.

Anhand von ■ **Abb. 1.2** kann nach dem Eisenhower-Prinzip geplant werden:

**Quadrant 1** kann als Selbstmanagementmatrix auch nach den Ergebnissen geordnet werden. Es gilt wiederum hier die Achse der Wichtigkeit (der Zeit) und der Frage: Bringt es mich meinem Ziel näher? Und auf der anderen Achse der Dringlichkeit ebenfalls der Zeit und der Frage: Erfordert das meine unmittelbare Aufmerksamkeit? Krisenmanagement ist bei überwiegender Arbeit in diesem durch eine hohe Wichtigkeit und eine hohe Dringlichkeit geprägten Zeitsegment vonnöten, denn dies führt häufig zu einem Ausgebranntsein. Der Zahnarzt fühlt sich ständig unter Druck und hat keinen freien Tag und immer das Gefühl, am Feuerlöschen sein zu müssen.

**Quadrant 2** dagegen erreicht bei konsequenter Umsetzung einen Zeitkorridor für Zielplanung und Visionen, Perspektiven. Menschen, die mehr im Quadranten 2 leben, zeichnen sich durch Ausgewogenheit und auch Disziplin aus. Das Gefühl, Kontrolle über das Leben und die Umstände zu haben, ist in diesem Quadranten vorhanden. Die wenigen Krisen können besser gemeistert werden und der Mensch fühlt sich meist erfolgreich.

Jene Zahnärzte, die sich sehr stark der Dringlichkeit verschreiben und weniger wichtige Aufgaben wahrnehmen, leben meist im **Quadranten 3**. Dies entspricht einer kurzfristigen Orientierung und ebenfalls einem Krisenmanagement. Menschen im Quadranten 3 leben meist nach Prioritäten anderer und lassen sich von außen führen. Sie fühlen sich meist getrieben. Sie reagieren zu oft auf externe Umstände wie Reformen und Reaktionen der Mitmenschen und es kommt somit leicht das Gefühl des Opferseins auf. Menschen im direkten Umfeld nehmen Quadrant-3-Menschen oft dadurch wahr, dass diese jammern und weniger Lösungen sehen. »Was soll ich denn machen, mir bleibt doch nichts anderes übrig«, ist eine der typischen Aussagen von Quadrant-3-Menschen.

In **Quadrant 4** sind jene Menschen zuhause, die sich Aufgaben mit einer niedrigen Dringlichkeit und einer geringen Wichtigkeit einverleiben. Dies sind meist Menschen, die auf der Stelle treten und sich abhängig fühlen von einem starken Mentor. Die Verantwortungslosigkeit ist wahrzunehmen und ebenfalls der Misserfolg am eigenen Leibe zu erkennen.

Diese Aufgabe macht deutlich, dass der wichtigste Quadrant für den Erfolg des Praxislebens der Quadrant 2 ist. Sie sollten deshalb jeden Tag an einer langfristigen Quadrant-2-Aufgabe arbeiten. Verfolgen Sie das Ziel, 120 Implantate im Jahr setzen zu wollen, so gilt es jeden Tag, im Rahmen der Planung oder auch der Durchführung, sich diesem Ziel zu nähern.

Geben Sie Ihrem Team in Ihrem Terminbuch klare Vorgaben mit festen Zeitzonen – z. B. mindestens 4-mal 30 Minuten für neue berufstätige Patienten zu den Abendzeiten, damit diese Ihre Praxis auch aufsuchen können. Wesentlich ist daneben auch ein klarer Zeitkorridor von mindestens 20% Ihrer wöchentlichen Arbeitszeit für Präparationen oder auch Operationen, um letztendlich die hochwertige und damit auch anspruchsvollere Zahnmedizin wirklich in Ihren Zeitablauf einplanen zu können. Wir haben viele Praxen kennen gelernt, die zwar eine hohe Patientenanzahl haben, sich aber nicht die Zeit für eine hochwertige Versorgung nehmen, weil keine Luft und keine Zeit innerhalb der nächsten 4 Wochen vorhanden ist. Dieses Verschieben auf die Zukunft bedeutet gleichzeitig aber auch das Aufschieben von höherem und meist notwendigem Praxisumsatz. Hier gilt die Regel: »Alle Umsätze, die Sie nicht heute machen, können Sie meist nicht mehr aufholen.«

Wichtig für ein solches Terminsystem sind klare Vorgaben im elektronischen Terminsystem oder auch in dem schriftlichen Terminbuch. Egal ob digital oder analog – es sollte farblich markiert, inhaltlich klar definiert und schriftlich fixiert sein. Rechtzeitig z. B. für das Folgequartal sollten die entsprechenden Zeitzonen eingeplant werden, so dass das Wichtige auch nicht durchfällt.

#### ■ ■ Beispiel Terminbuch

Offen halten sollten Sie sich bei einem weit geplanten Terminbuch Zeitzonen für Wiederbehandlungen, um angefangene Wurzelkanalbehandlungen auch wirklich umzusetzen. Bewährt hat sich in der Praxis auch eine Zeitzone pro Tag für akute Schmerzpatienten. Beachten Sie, dass Schmerzpatienten der Definition nach Schmerzen haben. Dies sollte und muss Ihre Mitarbeiterin am Telefon auch konkret erfassen. Auch die Dauer des Schmerzempfindens sollte geklärt werden, um dann zu definieren, wann Schmerzpatienten konkret in Ihre Praxis kommen.

#### ■ Der Aufschieberitis begegnen

Im täglichen Hamsterrad schiebt der Zahnarzt noch zu oft Aufgaben und die Erfüllung von Versprechungen vor sich her. Gegen dieses Phänomen der »Aufschieberitis« hilft im ersten Schritt die Prio-

risierung von ABC-Aufgaben – also sofort, bald und später erledigen. Indem man große Projekte in kleine Aufgaben unterteilt, senkt man die natürliche Hemmschwelle und Abwehr. Eine realistische Einschätzung der Dauer einzelner Aufgaben ist von immenser Bedeutung und die Basis für einen großzügigen Zeitpuffer, der mindestens 40% betragen sollte. Auch den persönlichen Biorhythmus und die eigenen Leistungskurven sollte man für die effiziente Aufgabenplanung berücksichtigen.

Seiwert empfiehlt in seinem Newsletter »Einfach organisiert und motiviert« vom 19.11.2010 auch eine 5-Punkte-Strategie. Angelehnt an diese sollten Sie sich die im Folgenden aufgeführten Fragen stellen.

Sie schieben Teile einer Aufgabe oder sogar die gesamte Aufgabe auf ...

- ... **weil Sie keine Zeit dafür haben?**
- Gegenstrategien:
  - Entledigen Sie sich anderer Aufgaben, von denen Ihr Vorhaben blockiert wird.
  - Gewichten Sie die Priorität dieser Aufgabe gegenüber anderen Tätigkeiten.
  - Planen Sie die Aufgabe in Ihrem Kalender fest ein.
  - Finden Sie jemanden, der die Aufgabe zuverlässig für Sie erledigen kann.
- ... **weil Sie sie nicht mögen?**
- Gegenstrategien:
  - Vereinfachen, verkürzen, verkleinern, rationalisieren oder entperfektionieren Sie die (Teil-)Aufgabe.
  - Delegieren Sie. Falls nicht möglich: Finden Sie jemanden, der anders als Sie Spaß an der Aufgabe hat, und bieten Sie einen Aufgabentausch an.
  - Überlegen Sie, ob Sie eine ungeliebte Teilaufgabe streichen können.
  - Nehmen Sie nach Möglichkeit keine Aufgaben mehr an, die Sie nicht mögen und die Ihnen keinen Spaß machen.
- ... **weil Sie vom Umfang der Aufgabe demotiviert oder verunsichert sind?**
- Gegenstrategien:
  - Zerlegen Sie die Aufgabe in kleine Einheiten.



- Fangen Sie mit dem leichtesten und am wenigsten aufwändigen Teil der Aufgabe an, um einen Einstieg zu bekommen.
- ... **weil Sie glauben, sie tun zu müssen – ohne sie tun zu wollen bzw. ohne sie für wichtig zu halten?**
- Gegenstrategien:
  - Lassen Sie die Aufgabe bewusst liegen.
  - Fragen Sie sich, was schlimmstenfalls passieren könnte, wenn Sie diese Aufgabe verwerfen.
  - Prüfen Sie, ob sich Ihre Ziele und Einstellungen geändert haben und deshalb die im Hinterkopf schlummernde Aufgabe nur noch ein Papiertiger ist.
  - Überprüfen Sie Ihre Selbstansprüche: Wer oder was hat Sie überhaupt dazu gebracht, sich dieser Aufgabe zu stellen, die Sie eigentlich nicht wollen?
- ... **weil Sie nicht wissen, wie Sie die Aufgabe angehen sollen?**
- Gegenstrategien:
  - Suchen Sie Hilfe und Beratung bei jemandem, der etwas davon versteht.
  - Wenn Sie dauerhaft solchen Aufgaben ausgesetzt sind, dann besuchen Sie Kurse oder Seminare, um das fehlende Know-how zu erwerben bzw. vorhandenes Wissen zu vertiefen.
  - Delegieren Sie. Falls nicht möglich: Finden Sie jemanden, der diese Aufgabe beherrscht. Bieten Sie einen Aufgabentausch an.

### ■ Nein-Sagen

In unserer Aufgabe als Praxiscoach bemerken wir oft, wie schwierig vielen Zahnärzten das »Nein-Sagen« fällt. Noch problematischer wird es dann, wenn das zur Norm geworden ist und Sie als Ja-sager bekannt sind. Denn Sie kommen nicht mehr dazu, Ihre eigenen Aufgaben vernünftig zu erledigen.

Wichtig ist es deshalb, sich zu fragen, was dahinter steckt?

### ■ 1. Schritt: Typische Situationen notieren

Wann genau fällt es Ihnen schwer, Nein zu sagen, obwohl Sie es eigentlich möchten?

Beispielsweise: Es fällt mir schwer ...

- eine Aufgabe, die nicht in Ordnung ist, der Mitarbeiterin zurückzugeben,
- bei der Frage an die Runde »Wer von Ihnen kann das übernehmen?« nicht selbst die Hand zu heben.

### ■ 2. Schritt: Die Situationen unter die Lupe nehmen

Beantworten Sie dann für jede Situation folgende Fragen:

- Welche Vorteile hat es für mich, wenn ich Ja sage, obwohl ich Nein meine? Und welche Nachteile?
- Was würde passieren, wenn ich in dieser Situation Nein sagte? Was wäre das schlimmstmögliche Ergebnis?
- Wie realistisch sind meine Befürchtungen?
- Habe ich in einer ähnlichen Situation schon einmal Nein gesagt? Mit welchem Ergebnis?
- Was würde ich von einer anderen Person denken, die in derselben Situation Nein sagte?

### ■ 3. Schritt: Mit kühlem Kopf die Antworten auswerten

Sicher haben Sie festgestellt, dass die meisten Ihrer »Begründungen«, warum Sie in einer Situation nicht Nein sagen können, einer näheren Prüfung nicht standhalten. Setzen Sie Ihre Erkenntnisse in die Tat um: Betrachten Sie nochmals die Situationen-Liste, und notieren Sie eventuell Ergänzungen. Stellen Sie dann eine Rangfolge auf, und zwar mit Blick auf die Veränderbarkeit:

Setzen Sie eine Eins bei der Situation, von der Sie glauben, dort zukünftig am leichtesten Nein sagen zu können. Üben Sie in diesen Situationen dann das Neinsagen. Erfolgserlebnisse stärken Ihr Selbstvertrauen für weitere Aufgaben!

## 1.3 Lösungen finden statt Probleme suchen

Im Umgang mit Problemen gibt es grundsätzlich 3 Einstellungen:

1. Der Betroffene sieht sich als »Opfer« der Umstände, klagt und beklagt: »Es läuft nicht gut

bzw. schlecht. Daran kann ich aber nichts ändern.«

2. Der Betreffende denkt: »Es gibt kein Problem! Alles läuft bestens!« Weil er das Problem negiert oder versucht auszusetzen, ist dieses aber längst nicht gelöst.
3. Die Devise »Probleme sind Chancen, an denen ich wachsen kann. Wenn ich kontinuierlich und zielstrebig an einer Lösung arbeite, werde ich das Problem in den Griff bekommen und mein Ziel erreichen!«, ist eine eher reife Entscheidung, um ein Problem zu lösen. Und hierbei kann der Zahnarzt sich dann auch hinterfragen, ob er den Weg zum Ziel einmal verändert, sich einen anderen Blickwinkel auf das Problem sichert um die Gesamtsituation zu betrachten bzw. zu bewerten.

#### ■ Der erste »Wink mit dem Zaunpfahl«

Eine persönliche Unzufriedenheit mit einer Situation ist im Grunde der Anfang der Lösung, wenn wir dann das Ziel (neu) stecken und uns des notwendigen Weges bewusst werden. Die Unzufriedenheit verstärkt sich jedoch, wenn weitere Konflikte hinzukommen oder das Ziel wiederholt verfehlt wurde. Sie weitet sich erst durch Dauerhaftigkeit und Häufigkeit zu einem greifbaren Problem aus.

### 1.3.1 Der professionelle Umgang mit Konflikten und Widerstand im Praxisalltag

Wer hat solche und ähnliche Situationen nicht auch schon erlebt?

- Ein wichtiger Patient ist unzufrieden: Er beschwert sich trotz intensiver Aufklärung über den zu hohen Preis oder fordert einfach über eine andere Praxis seine Unterlagen an. Und eine Patientin kommt dann auch noch mit dem Schreiben ihrer Beihilfestelle an und sagt: »Sie haben falsch abgerechnet und müssen Ihre Rechnung umschreiben ...«
- Unmut beim Team: Immer wieder taucht das Problem auf, dass viele Praxen in den heutigen Zeiten kein volles 13. oder gar 14. Monatsgehalt

zahlen können oder sogar von Bankenseite aus nicht zahlen dürfen. Die Reaktion auf ein halbiertes 13. Gehalt ist in vielen Fällen dann eher stiller oder auch lauter Frust für 50% weniger, anstelle eines »Danke« für trotzdem gezahlte 50%.

Als Coaches merken wir im Praxisalltag immer wieder, dass diese Situationen »symptomatisch« sind, weil alle Betroffene in ihren eigenen Denkmustern gefangen sind.

### Die Entstehung von Konflikten

Grundsätzlich entstehen in der Praxis Widerstände und Konflikte mit Ihren Patienten bzw. Mitarbeiterinnen aus folgenden Gründen:

- a. Weil die Ziele, Hintergründe oder Motive nicht verstanden wurden. In der Praxis ist hier häufig ein zu langer Monolog des Zahnarztes bzw. der Zahnärztin die Hauptursache. Die wesentlichen Informationen wurden hier zwar aus medizinischer Sicht vom Patienten gehört, aber nicht als »wichtig für mich« gespeichert.
- b. Oder weil diese zwar kognitiv verstanden haben, worum es geht – aber Ihnen nicht glauben bzw. vertrauen. Dies liegt in den meisten Fällen daran, dass Vertrauen nicht aufgebaut wurde oder Sie persönlich als zu befangen bzw. nicht objektiv wahrgenommen werden. Hier gilt es auch immer zu prüfen, ob negative bzw. pessimistische »Zuflüsterer« im Freundes- oder Familienkreis die Möglichkeit der Einflussnahme nutzen.
- c. Drittens bemerken wir, dass diese zwar verstanden haben und Ihnen vertrauen, aber Ihren Weg nicht mitgehen wollen, weil sie keine positiven Konsequenzen bzw. Veränderungen erwarten und »der Preis zu hoch« ist. Dies ist häufig der Fall, wenn sich z. B. das Team bei einem realistischen Ausbau der Prophylaxe in »schwierigen Regionen« auf 55.000 EUR p. a. im Hinblick auf die Zahlungskraft Ihrer Patienten an Negativbeispielen oder auch dem eigenen Unwillen zu Zuzahlungen orientiert.

### ■ **Woran erkennen Sie versteckte Konflikte?**

Konflikte sind immer als Widerstand zu spüren. Letzterer äußert sich primär durch Emotionen. Selten gibt es hier auf klare Fragen keine klaren Antworten, manchmal kommt den Betroffenen eher »etwas nicht geheuer« vor. Die Botschaften des Widerstandes sind aus den verschiedenen Gründen heraus dann eher verschlüsselt. Dazu gehören:

- Die Arbeit innerhalb Ihres Teams wird zähflüssig, Meetings werden vom Team nicht mitgetragen oder gar positiv beeinflusst, Entscheidungen werden nicht ausgeführt, weil »anderes wichtiger war«.
- Problemlösungen werden vertagt (»Das wird schon wieder/hat sich bisher immer von selbst gelöst«).
- Es wird nicht richtig zugehört oder es entstehen »peinliche Pausen« bei der Aufklärung bzw. im Gespräch.
- Unruhen, »Cliquenwirtschaft« und auch das vermehrte Ausgrenzen jener Mitarbeiterinnen, die »es verstanden haben«, setzen ein.
- Sie spüren eine eigene Unlust oder auch »Bauchweh«, wenn Sie an bestimmte Mitarbeiterinnen oder Patienten denken.

Für Außenstehende ist ein klares Indiz für verschleppte Probleme und Widerstände eine deutlich wahrnehmbare schlechtere Atmosphäre und Stimmung innerhalb der Praxis. Dies ist dann beim ersten Eindruck am Telefon oder auch beim ersten Praxisbesuch zu spüren. Der Dialog ist aus Patientensicht reduziert, »Rituale« wie der Blickkontakt oder auch die Begrüßung mit Namen entfallen, so dass »man« merkt: »Hier stimmt etwas nicht.«

### **Umgang mit Konflikten**

Der Einzelne wird sich in Konflikten bewusst und unbewusst in den folgenden Phasen die folgenden Fragen stellen (müssen):

#### ■ **Phase I: Die »Sinn-Fragen«**

- Was ist das Ziel des Ganzen? Ist mir dieses selbst plausibel? Stehe ich dahinter bzw. habe ich dieses Ziel als Lösung auch »inhaliert« und lebe dieses als Vorbild vor?
- Wie wichtig ist diese Sache wirklich? Soll sie evtl. von dringlicheren Problemen ablenken?

- Was ist die Konsequenz, wenn wir das Problem nicht lösen bzw. das Ziel nicht erreichen?

#### ■ **Phase II: Die Auseinandersetzung mit den eigenen Kompetenzen**

- Kann ich dem gerecht werden, was da von mir verlangt wird? Was fehlt ggf. noch an Know-how oder an Ressourcen?
- Welche Konsequenzen hätte ein Scheitern für mich/meinen Beruf?
- Kann ich die neuen Aufgaben organisatorisch und zeitlich erfüllen? Bin ich dem eigentlich persönlich gewachsen? Oder sollten wir uns neutrale, professionelle Hilfe holen?

#### ■ **Phase III: Die »Input-Output-Diskussion«**

- Wie stehen meine Aussichten bei guten Ergebnissen? Was habe ich davon? Was bringt mir das?
- Wie ist die Veränderung dann in meinem Umfeld (Freunde, Bekannte, Kollegen) angesehen?
- Was ist der Preis für die Veränderung? Welche Risiken und Nebenwirkungen gibt es?

Als Konfliktmanager sind Sie hier letztlich aufgerufen, die Situation allein oder mithilfe eines Moderators zu lösen. Sinnvoll ist hier immer ein ruhiges, aufrichtiges Gespräch – mit ausreichend Zeit und wenig Ergebnisdruck. Denn es gilt, wirkliches Interesse und Verständnis für die Ängste und Bedenken der Betroffenen zu haben. Gehen Sie hier auch mit folgenden Beispielfragen vorbereitet in das Gespräch bzw. Meeting:

- »Was ist für Sie wichtig? Was sind Ihre Anliegen und Wünsche?«
- »Was sollte aus Ihrer Sicht des Betroffenen möglichst verhindert werden?«
- »Welche Alternativen sehen Sie selbst?«
- »Wie müsste aus Ihrer Sicht vorgegangen werden, um das Problem zur Zufriedenheit aller trotzdem zu lösen?«

Die Beantwortung dieser Fragen in 2er- oder 3er-Gruppen gibt vorhandenen Bedenken Raum.

### **Konfliktlösungsmuster**

Konflikte ähneln sich und können daher vorweg erkannt werden:

- **Flucht:** In einem Teamkonflikt ist dies z. B. die Kündigung einer Mitarbeiterin. Kurzfristig haben Sie einen Zeitgewinn und müssen sich auch nicht auseinander setzen. Jedoch kann daraus kein Lerneffekt erzielt werden.
  - **Kampf:** Eine bekannte Strategie ist auch das Bekämpfen des Gegenübers. Einer der beiden gibt dann meist auf – oder wird aufgegeben bzw. muss die Praxis verlassen. Bleibt derjenige in der Praxis, der sich innerhalb des Kampfes als »Unterlegener« darstellt, so wird es kaum Ruhe nach dem Kampf geben. Ein weiterer Nachteil liegt auf der Hand: Kämpfe kosten allen Beteiligten viel Kraft und Energie.
  - **Kompromiss:** Hier lösen die Verhandlungspartner selbst einen Konflikt, um die Einheit der Praxis zu bewahren. Meist wird das Ergebnis von beiden Seiten als »fauler Kompromiss« angesehen, weil beide Seiten aufeinander zugehen müssen anstatt – vom Ziel bzw. dem Notwendigen her gedacht – die beste Lösung für die Praxis zu generieren.
  - **Konsens und Synergie:** Hier werden unterschiedliche Zielsetzungen offen ausgesprochen und diskutiert. Die Interessen werden gemeinsam partnerschaftlich abgewogen, neu formuliert und gelöst. Persönlich haben beide Seiten wirklich neue Sichtweisen und Einsichten erlangt. Der Nachteil ist aber, dass eine solche Lösung Zeit und oft Geld kostet. Natürlich ist dies meist eine gute Investition, wenngleich die Überzeugung aller erst gegeben sein muss.
- ■ ... weil Sie keine Zeit dafür haben?  
Gegenstrategien:
    - a. Entledigen Sie sich anderer Aufgaben, von denen Ihr Vorhaben blockiert wird.
    - b. Gewichten Sie die Priorität dieser Aufgabe/Entscheidung gegenüber anderen Tätigkeiten.
    - c. Planen Sie die Aufgabe in Ihrem Kalender fest ein.
    - d. Finden Sie jemanden, der die Aufgabe vor der endgültigen Entscheidung zuverlässig für Sie erledigen kann – aber setzen Sie einen Termin!
  - ■ ... weil Sie die Aufgabe hinter der Entscheidung nicht mögen?  
Gegenstrategien:
    - a. Vereinfachen, verkürzen, verkleinern, rationalisieren oder entperfektionieren Sie die (Teil-) Aufgabe. Fällt die Entscheidung nun leichter?
    - b. Delegieren Sie. Falls nicht möglich: Finden Sie jemanden, der solche Entscheidungen bereits einmal getroffen hat, z. B. via Internet. Oder fragen Sie maximal 2 Kollegen, wie diese sich entschieden haben.
    - c. Überlegen Sie, ob Sie eine ungeliebte Teilaufgabe streichen können.
    - d. Nehmen Sie nach Möglichkeit keine Aufgaben mehr an, die Sie nicht mögen und die Ihnen keinen Spaß machen.
  - ■ ... weil Sie vom Umfang der Entscheidung demotiviert oder verunsichert sind?  
Gegenstrategien:
    - a. Zerlegen Sie die Aufgabe in kleine Einheiten.
    - b. Fangen Sie mit dem leichtesten und am wenigsten aufwändigen Teil der Aufgabe an, um einen Einstieg zu bekommen.

### 1.3.2 Entscheidungen treffen – Probleme lösen

Heutzutage bedarf es einer Vielzahl an z. T. weitreichenden Entscheidungen, die der Zahnarzt auch in jungen Jahren zu treffen hat. Eine unternehmerische Fähigkeit, die deshalb immer mehr gefragt ist, ist die Entscheidungskompetenz.

Wir haben nachfolgend einmal einige Entscheidungshilfen gesammelt.

Fragen Sie sich: Sie schieben eine Entscheidung (oder einen Teil davon) auf ...,

- ■ ... weil Sie glauben, sie tun zu müssen – ohne sie tun zu wollen bzw. ohne sie für wichtig zu halten?  
Gegenstrategien:
  - a. Lassen Sie die Aufgabe bewusst liegen.
  - b. Fragen Sie sich, was schlimmstenfalls passieren könnte, wenn Sie diese Aufgabe verwerfen.
  - c. Prüfen Sie, ob sich Ihre Ziele und Einstellungen geändert haben und deshalb die im Hinterkopf schlummernde Aufgabe nur noch ein Papiertiger ist.

d. Überprüfen Sie Ihre Selbstansprüche: Wer oder was hat Sie überhaupt dazu gebracht, sich dieser Aufgabe zu stellen, die Sie eigentlich nicht wollen?

■ ■ ... weil Sie nicht wissen, wie Sie die Entscheidung/Aufgabe angehen sollen?

Gegenstrategien:

- Suchen Sie Hilfe und Beratung bei jemandem, der etwas davon versteht.
- Wenn Sie dauerhaft solchen Aufgaben ausgesetzt sind, dann besuchen Sie Kurse oder Seminare, um das fehlende Know-how zu erwerben bzw. vorhandenes Wissen zu vertiefen.
- Delegieren Sie. Falls nicht möglich: Finden Sie jemanden, der diese Aufgabe beherrscht. Bieten Sie einen Aufgabentausch an.

### Schwierige Entscheidungen treffen: Der Öko-Check im 4-Quadranten-Modell

Ich setze im Coaching bei wichtigen Entscheidungen im persönlichen Gespräch gerne den »Öko-Check« ein. Dieser nähert sich der Lösung aus verschiedenen Richtungen und schafft meist auch im Eigencoaching – ohne Externen »Sparringspartner« – Klarheit, wenn folgenden Fragen ehrlich beantwortet werden (■ Tab. 1.2):

- Nehmen wir an: Das Ziel wird erreicht:
  - Welche Vorteile hat das dann konkret für Sie? Welchen Nutzen?
  - Welchen »Preis« haben Sie hierfür zu zahlen? Welche Risiken und Nebenwirkungen gibt es?
- Nehmen wir an: Das Ziel wird nicht erreicht:
  - Welche Nachteile hätte dies für Sie? Was würde dies für Konsequenzen mit sich bringen?
  - Jedes Nichterreichen eines Zieles bringt auch Vorteile mit sich: welche hätten Sie konkret?

Für die Auswertung nehmen Sie sich zum Abschluss die 4 Felder insgesamt vor: Stellen Sie sich deren Realisierung einmal gedanklich vor: Wie attraktiv auf einer Skala von 0 (»unattraktiv«) bis 10 (»äußerst attraktiv«) ist dann für Sie die Zielerreichung (bzw. Problemlösung)?

■ Tab. 1.2 Das 4-Quadranten-Modell

	Welche Vorteile ergeben sich aus dieser Situation	Welche Nachteile ergeben sich aus dieser Situation?
Wir nehmen an: Das Ziel wird erreicht/Das Problem wird gelöst		
Wir nehmen an: Das Ziel wird nicht erreicht/Das Problem wird nicht gelöst		

Diese Gewichtung hilft meist, den letzten Tropfen Klarheit zu gewinnen. Wenn nicht, bewegt sich die Lösung sicherlich außerhalb der eigenen »Komfortzone« und bedarf eines neutralen Impulses durch einen Vertrauten oder auch einen Coach.

## 1.4 Dem Stress entspannt ins Auge blicken

### 1.4.1 Lernen, mit Ängsten umzugehen

Als Zahnmediziner wissen Sie aus Erfahrung, dass Angst eine nützliche Funktion des Körpers in bedrohlichen Situationen ist. Und doch ist dies etwas anderes, wenn *Sie* dieses Gefühl haben, oder? Das Angstgefühl selbst ist für viele unangenehm, aber die damit verbundenen chemischen und nerven-elektrischen Reaktionen versetzen Ihren Körper in die Lage, auf die Bedrohung schnell zu reagieren.

Viele Ängste lassen sich entwicklungsgeschichtlich gut erklären. So ist die »Spezies Mensch«, die keine besonders gut in der Nacht sehenden Augen hat, eine Angst vor der Dunkelheit angeboren. Auch die Angst vor Spinnen, Schlangen und anderen möglicherweise gefährlichen Tieren ist ein guter vererbter Schutz. Das Gleiche gilt für die Angst vor Höhen. Andere Ängste müssen wir erst erlernen, damit unser Körper darauf »typisch« re-

agiert: Kindern wird von ihren Eltern beigebracht, dass fahrende Autos auf der Straße gefährlich sind. Wenn Sie selbst einen Arbeitsunfall hatten, entwickelt sich bei Ihnen möglicherweise eine Angst vor genau der Art von Situation, in der Sie zu Schaden kamen.

»Gesunde« Angst versetzt den Körper in Anspannung und Aufmerksamkeit: Alle Organe werden stärker durchblutet, Herzschlag und Atemfrequenz steigen an, Sinne und Denkvermögen werden geschärft. Dabei geht Ihr Körper bis an seine Grenzen – und manchmal schießt er übers Ziel hinaus. Dann kippt das System: Sie haben Schwindelgefühle, Atemnot, Durchfall, vernünftiges Denken und Handeln wird blockiert. Ihr Körper lernt aus solchen Erlebnissen und versucht, in Zukunft die Situationen zu vermeiden, die zu dieser übertriebenen Angst geführt haben. Daraus entwickelt sich häufig eine »Angst vor der Angst«.

#### ■ Der Vermeidungsteufelskreis

Menschen, die unter Panikattacken leiden, entwickeln Vermeidungsstrategien: Sie fliehen in Alkohol und Drogen, werden mutlos und müde – bis hin zur Depression. Sie ziehen sich zurück und meiden öffentliche Plätze – aus Angst, ihre Panikattacke vor den Augen anderer zu erleiden. Diese weit verbreitete Form der »Angst vor der Angst« wird heute auch als Agoraphobie bezeichnet. Ohne es zu wollen, trainieren die Betroffenen damit ihren Körper, immer schneller und empfindlicher auf die Panikauslöser zu reagieren. Partner oder Kinder werden mit in den Teufelskreis hineingezogen (»Geht nicht weg, lasst mich nicht allein!«). Wegen der körperlichen Symptome (Schlafstörungen, Schwindel, Darmprobleme, Muskel- und Gelenkschmerzen) gehen sie zum Arzt, aber meist lautet die Diagnose: »Sie sind vollkommen gesund.« Daher kann es lange dauern, bis die Angst als Krankheit überhaupt erkannt wird.

**Stellen Sie sich Ihrer Angst** Viele Menschen, die unter Angstattacken leiden, haben ein kompliziertes Vermeidungsprogramm entwickelt, mit dem sie ihre Angst auch vor sich selbst verstecken. Machen Sie sich Ihre Ängste bewusst. Wenn Sie Ihre Angst kennen, können Sie sich selbst helfen oder einen speziellen Therapeuten aufsuchen.

**Fantasieren Sie sich stark** Sagen Sie sich, dass Sie die (nun bekannte) Angst besiegen können. Stellen Sie sich vor, wie Sie die gefürchtete Situation meistern. Malen Sie sich aus, wie Sie als Sieger daraus hervorgehen. Sagen Sie sich: Ich bin stärker als diese Angst. Damit programmieren Sie Ihr Gehirn um: von Panikfantasie auf Powerfantasie.

**Begeben Sie sich in die Angstsituation** Wenn Sie z. B. Angst vor Fahrstühlen oder Menschenansammlungen haben, dann gehen Sie bewusst dort hin. Durchbrechen Sie den Vermeidungskreislauf. Bitten Sie einen Vertrauten, dass er Sie begleitet. Setzen Sie sich ein Zeitmaß: 5 Stockwerke Lift oder 10 Minuten Menschenmenge, mehr nicht.

**Betrachten Sie Ihre Angst »von außen«** Sehen Sie die Situation so realistisch wie möglich. Stellen Sie sich vor, wie bestimmte Hormone in Ihrem Körper wirken und die Symptome auslösen. Spüren Sie, wie die Angst kommt, sich steigert und schließlich nicht mehr wächst. Unternehmen Sie keinen Fluchtversuch. Dann werden Sie spüren, wie Ihre Angst wieder abklingt. Das wird Ihnen ein einzigartiges Hochgefühl vermitteln.

**Entspannen Sie sich – gerade jetzt** Nach der Angst-Übung ist Entspannung wichtig, etwa durch die progressive Muskelrelaxation oder einfach durch ruhiges, bewusstes Atmen. Suchen Sie dazu einen schönen, für Sie angstfreien Ort auf.

**Wiederholen Sie Ihre »Angsttherapie«** Was evtl. über Jahre negativ konditioniert wurde, kann nun nicht einfach »von heute auf morgen« geheilt sein. Nach dem ersten Erfolg muss das Training wiederholt werden. Sie werden wieder einen neuen Anlauf brauchen, aber es wird jedes Mal leichter. Verlieren Sie nicht die Geduld, sondern erkennen Sie auch kleine Fortschritte an – wenn etwa die Angst immer noch auftaucht, aber nicht mehr so lange andauert.

Allzu lange dauert das Training meist nicht: Angsttherapeuten veranschlagen 2–4 Wochen ambulante Behandlung mit solchen Übungen. Danach sind über 90% der Patienten dauerhaft geheilt.



## 1.4.2 Stressmanagement

Die Selbstständigkeit als Zahnarzt bedeutet die Anforderung, die stressigen Momente einer vielseitigen Tätigkeit erfolgreich zu bewältigen und eine ausgleichende Balance zwischen Beruf und Privatleben zu finden. Stress ist ein persönliches Sammelwerk verschiedener Situationen und Reaktionen, die der Unternehmer Zahnarzt rechtzeitig erkennen und somit auch minimieren kann.

Viele Zahnärzte spüren die Konsequenzen ihrer Aufgaben als Zahnarzt, Führungskraft, Qualitätsmanager, Dentalberater und Betriebswirt wörtlich am eigenen Leib. Oft versuchen sie den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden, indem sie – ohne Rücksicht auf Familie und Gesundheit – länger und oft auch am Wochenende arbeiten. Einige Zahnärzte verdrängen stressbedingte Symptome sogar bis zum Äußersten, bis zur Diagnose »Burn-out«. Schwierig ist dies zum einen, weil innerhalb kürzester Zeit körperliche und geistige Prozesse ablaufen, auf die man meist keinen Einfluss hat. Ein erhöhter Herzschlag, schnelles flaches Atmen und auch Schwitzen werden als Reaktionen in solchen Situationen nur noch selten wahrgenommen.

Körperlich müsste der Zahnarzt eigentlich seinem genetischem Erbe gehorchen und auf Flucht oder Angriff schalten. Da von ihm aber verlangt wird, verständnisvoll mit Patienten und Mitarbeiterinnen umzugehen und ruhig mit ihnen Lösungen zu finden, kann er seinem Ärger keine Luft machen. Die Distressreaktion kann nicht abgebaut werden und die erzeugten »Kampfhormone« bleiben im menschlichen System.

Als Selbstständiger gilt es daher, diese Herausforderungen bewusst zu meistern und dem vermeidbaren Stress möglichst vorzubeugen. Denn die Konsequenzen von Stress sind für das gesamte private und berufliche Umfeld wahrnehmbar:

- In der Praxis reduziert sich sukzessive die Leistungsfähigkeit des Zahnarztes, er ist leichter gereizt. Die Angestellten brauchen eine solide Führung und reagieren mit zunehmender Unsicherheit auf den gestressten Zahnarzt. Fehler häufen sich, Unsicherheiten wachsen und mit ihnen oft auch die Unzufriedenheit des Zahnarztes.

- Die Stimmung des Zahnarztes hat einen negativen Einfluss auf das Praxisklima und die Motivation der Angestellten. Die Patienten spüren eine »angespannte Atmosphäre« und empfinden sich im schlimmsten Fall selbst als Stressfaktor für das Praxisteam.
- Frust und Unzufriedenheit werden ins Privatleben übertragen. Da die Probleme einen anderen Ursprung haben, können Sie hier auch nicht gelöst werden.

### ■ Stress erkennen

Man unterscheidet zwischen Eustress, der eine positive Wirkung auf den Körper haben kann, und Distress, der eine negative Wirkung auf den Körper hat. Eustress erhöht die Aufmerksamkeit und fördert die maximale Leistungsfähigkeit des Körpers, ohne ihm zu schaden. Distress hingegen sind jene Reize, die als unangenehm, überfordernd oder bedrohlich erlebt werden. Betroffene, die unter Stress stehen, verlieren fast immer den Überblick über die Belastungen. Oft ist der erste Schritt zu einer Stressbewältigung ein Innehalten, um wieder eine Übersicht über das Stressgeschehen zu gewinnen.

Jeder Zahnarzt muss für sich selbst zwischen negativem und positivem Stress unterscheiden, um wirkungsvoll und aktiv mit dem individuellen Stressempfinden umgehen zu können.

Am Beispiel einer gewöhnlichen Arbeitswoche kann der Zahnarzt bewusst Situationen und eigene Reaktionen analysieren und jene Momente schriftlich festhalten, die negativen Stress erzeugen. Auf einer Skala von 0 bis 10 kann er die subjektive Ausprägung des negativen Stresses notieren. Die höchste Wertung bedeutet den höchsten Stressfaktor, die »0« beschreibt eine komplett stressfreie Situation. Mit dieser Methode macht sich der Zahnarzt im ersten Schritt den Einfluss des einzelnen »Stressors« bewusst.

In vielen Fällen bewirkt das Erkennen von »Stressoren« bzw. von stressigen Situationen bereits ein erstes bewusstes Umdenken. Selbstständig sein heißt natürlich auch, eine größere Verantwortung zu tragen als viele Angestellte. Es bedeutet aber nicht zwangsläufig, »selbst und ständig« aktiv sein zu müssen.

### ■ Den Stress in der Praxis handhaben

Im Praxisalltag lassen sich stressige Situationen oft schon durch eine forcierte Teamarbeit und klare Aufgabenbereiche reduzieren. Einige Tätigkeiten können an das Team delegiert, andere sogar gänzlich eliminiert werden, wenn Aufwand und Nutzen gegenübergestellt und analysiert werden. Das bewusste Infragestellen von Aufgaben gibt dem Zahnarzt die Möglichkeit, eine klare Entscheidung treffen zu können, was wirklich notwendig ist.

Professionelle Stressmanager suchen nach Aufgaben und Tätigkeiten, die Freude und positive Energie verschaffen. Welche Behandlungen machen Spaß und bringen den Zahnarzt seinem Ziel näher? Wie belohnt sich der Behandler selbst für einen disziplinierten, erfolgreichen Tag? Und welche Arbeitsbedingungen sorgen (wieder) für Zufriedenheit im eigenen Unternehmen?

Eine solide Basis für eine erfolgreiche Praxis ist ein gut eingespieltes und motiviertes Team. Ein respektvoller und rücksichtsvoller Umgang miteinander stärken die tägliche Zusammenarbeit von Angestellten, Kollegen und Vorgesetzten. Wenn das Team die individuellen Stärken und Schwächen eines jeden kennt, hat es die Chance, gestresste Kollegen oder den Zahnarzt mit seinem Verhalten und rücksichtsvollen Reaktionen zu unterstützen und dem Betroffenen so den Stress zumindest nicht noch zu intensivieren.

Gemeinsam mit dem Praxisteam kann der Zahnarzt daher die Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten neu verteilen und an die individuellen Bedürfnisse anpassen. Das fördert die Motivation und Zufriedenheit eines jeden Einzelnen, stärkt das Gemeinschaftsgefühl und bewirkt ein nahezu stressfreies Arbeitsklima. In Zeiten, in denen der Zahnarzt besonders gestresst ist und sich vielleicht auch einige Tage Ruhe gönnen muss, kann das Team bewusst reagieren und ihn durch selbstständige Entscheidungen und Tätigkeiten entlasten.

### ■ Privater Ausgleich gibt Stabilität

Auch die Freizeitgestaltung und regenerative Urlaubsphasen tragen maßgeblich zum Wohlbefinden des Zahnarztes bei. Diese Auszeiten dienen der Erfüllung von individuellen Bedürfnissen. Sie gelten dem Nichtstun, der Familie und Hobbys. Umso wichtiger ist es, konsequent Abstand zur Praxis

zu halten. Auch nach einem Urlaub sollten freie Zeitpuffer im Terminbuch an den ersten beiden Arbeitstagen einen fließenden und angenehmen Übergang schaffen.

Eine bewusste Wochenplanung mit Terminoasen für Sport, Familie und Freunde garantieren einen dauerhaften Ausgleich zum Praxisalltag. Am besten sollten diese als feste Termine formuliert werden. Sie bieten dem Zahnarzt eine effektive Möglichkeit, eine eigene Formel gegen aufkommenden Stress und für eine verbesserte Gesundheit zu finden.

### ■ Gesund leben

Nicht zu unterschätzen sind die Einflüsse der eigenen Fitness und Ernährung. Oft hat man als Ausgleich für anstrengende Tage die falschen Belohnungssysteme in Form von üppigen und nährstoffarmen Mahlzeiten oder einer Tafel Schokolade etabliert. Falsche Ernährung und fehlende Bewegung erzeugen letztlich aber auch Distress und erhöhen somit die körperliche Belastung. Der Zahnarzt sollte deshalb auch Verantwortung für seine Gesundheit übernehmen und in der Arbeitswoche seine Energiereserven gezielt durch Bewegung und energiereiche Kost aufbauen.

### ■ Ent-Spannung

War es früher verpönt, so ist es heute akzeptiert, sich mit Techniken wie Autogenes Training oder Tiefenentspannung aktiv zu erholen. Der Zahnarzt sollte diese Methoden für sich berücksichtigen und sich zumindest an langen Arbeitstagen in der Mittagspause oder am Abend regelmäßig 10–15 Minuten entspannen, anstatt nur »die Zähne zusammenzubeißen«. Geübt werden sollte dies an ruhigeren Wochenenden oder während des Urlaubs, um den positiven Effekt nach kurzer Übung dann auch in den Praxisalltag übernehmen zu können.

## 1.4.3 Selbsttest: Innere Antreiber

Stellen Sie sich das folgende oder ein ähnliches Szenario vor: Sie haben Ihrer Partnerin bzw. Ihrem Partner versprochen, dass Sie dieses Wochenende ganz für sie/ihn allein Zeit haben. Aber es gelingt nicht. Eine besonders wichtige Behandlung, ein Se-



minar oder das Erstellen von Kostenplänen kommt dazwischen, weil Sie nicht Nein sagen konnten.

Wie konnte das passieren? Warum haben Sie sich breitschlagen lassen? – Offenbar gab es eine Kraft, die stärker war als der Wunsch Ihres Partners. »Saboteure« oder »Antreiber« nennen Psychologen solche inneren Stimmen, denen ihre Besitzer hilflos ausgeliefert sind. Es sind Muster aus der Kindheit, die prinzipiell nicht schlecht sind, sondern denen Sie einen Großteil Ihrer sozialen und beruflichen Erfolge verdanken.

Jedes dieser Muster aber enthält auch eine spezifische Angst, die in Belastungssituationen die Macht übernimmt. Es kommt darauf an, diesen Ängsten auf die Schliche zu kommen (■ Tab. 1.3). Wenn Sie das geschafft haben, können Sie die negative Einflussnahme Ihres »Antreibers« oft über Nacht brechen.

#### ■ Die 5 Antreiber in der Übersicht

##### ■ ■ E: »Beeil dich!«

Weil Sie früher oft zur Eile und zur Aktivität getrieben wurden, tun Sie sich schwer, in aller Ruhe Schwerpunkte zu setzen und das Unwichtige vom Wichtigen zu trennen.

**Abhilfe** Nehmen Sie sich ganz bewusst Zeit für sich, vereinbaren Sie regelmäßig einen »Termin mit sich selbst«, bei dem Sie niemand stören darf. Streichen Sie mindestens 1-mal pro Woche einen geschäftlichen Termin und gehen Sie in der gewonnenen Zeit auf einen anderen Menschen zu. Lassen Sie sich von Ehepartner und Familie hin und wieder zu völlig »sinnlosen« Beschäftigungen verführen. Das ist gut gegen die ungesunde Seite des Beeil-dich-Musters: der Angst vor zu viel Nähe. In der Tagesplanung sollten Sie Aufgaben in Teilabschnitten erledigen und sich hierfür Zwischenziele setzen. Im Dialog mit Patienten und Mitarbeiterinnen gilt: Sprechen Sie bewusst langsamer. Und hinterfragen Sie, ob Sie wirklich verstanden wurden.

##### ■ ■ G: »Sei nett!«

Oft gibt es hier aus der Kindheit Angst davor, nicht geliebt oder »übersehen« zu werden. So haben Sie das Muster »Sei jedermanns Freund« entwickelt – und sind damit z. B. für Führungsaufgaben gehan-

dicapt, weil dort immer wieder unpopuläre Maßnahmen durchgestanden werden müssen.

**Abhilfe** Besiegen Sie Ihr Programm »Ich will gefallen«, indem Sie öfter einmal die Arme vor der Brust verschränken und sich innerlich sagen: »Ich bin, wie ich bin!« Nehmen Sie sich die Freiheit, einmal schlecht drauf zu sein – auch wenn Ihrer Umgebung das bei einem Sonnenschein wie Ihnen besonders unangenehm auffällt. Erlauben Sie sich die Freiheit, bestimmte Menschen nicht zu mögen, und gestatten Sie das umgekehrt auch anderen. Fragen Sie Patienten und Mitarbeiterinnen, anstatt zu erraten, was sie wollen.

##### ■ ■ K: »Sei stark!«

Vielleicht hatten Sie als Kind Angst vor zu viel Kontakt, vermutlich auf Grund einer ungunstigen Erfahrung. Daraus entwickelten Sie das Programm: »Ich schaffe es alleine!« Es fällt Ihnen schwer, andere zu gewinnen. Ohne es zu wollen, stoßen Sie andere vor den Kopf. Sie haben eine harte Schale, aber einen weichen Kern. Sie sind – das ist Ihre beste Seite – ein guter Kämpfer gegen Ungerechtigkeit und Unterdrückung anderer.

**Abhilfe** Öffnen Sie sich Menschen, denen Sie vertrauen können. Entdecken Sie Ihre eigenen Bedürfnisse nach Nähe und Unterstützung. Veranstalten Sie öfter einmal eine Zusammenkunft, bei dem die anderen Ihre lustige und »menschliche« Seite kennen lernen können. Dann bessert sich das Klima schlagartig. Für Ihr Zeitmanagement gilt: Lassen Sie sich durch Delegation unterstützen. Und schaffen Sie sich Puffer, um Ihre Arbeitsleistung zu überwatchen. Suchen Sie sich auch privat eine Freizeitaktivität, die einfach nur Spaß macht, wo Sie nicht der/die Starke sind.

##### ■ ■ P: »Mach's perfekt!«

In Ihrer Kindheit haben Sie früh Verantwortung übernehmen müssen. Man hat Ihnen beigebracht, bei Schmerzen die Zähne zusammenzubeißen, und Ihnen ein Misstrauen gegenüber allzu großer Leichtigkeit eingepflegt. So tragen Sie von allem eine Idealvorstellung mit sich herum, an die die schnöde Wirklichkeit nur selten heranreicht.

■ **Tab. 1.3** Test zu Ihrem inneren Antreiber: Kreuzen Sie die Aussagen an, die für Sie zutreffen

An manchen Tagen habe ich das Gefühl: Heute klappt gar nichts!	S
Auch wenn ich einen Vortrag frei halte, arbeite ich ihn vorher genau schriftlich aus.	P
Beim Telefonieren arbeite ich oft nebenbei noch etwas anderes.	E
Es fällt mir schwer, Nein zu sagen. Dadurch bin ich oft überlastet.	G
Es bekommt mir nicht, wenn ich keine Aufgabe habe.	S
Ich führe gern Regie und achte darauf, dass keiner trödelt.	E
»Nicht aufgeben!«, ist mein Motto.	S
Ich sage oft »klar«, »genau« und hebe beim Reden den Zeigefinger.	P
Es fällt mir schwer, wirklich völlig abzuschalten.	E
Wenn ich etwas erkläre, zähle ich gerne auf: 1., 2., ...	P
Wie es in mir aussieht, geht die anderen nichts an.	K
Andere beschreiben mich als unterhaltsam und optimistisch.	G
Die Leute sagen mir, ich schaue oft ernst aus.	P
Ich kann sehr ungeduldig werden, wenn Menschen nicht gleich zur Sache kommen.	E
Es ist mir wichtig, dass meine Mitarbeiterinnen sich wohl fühlen.	G
In Unterhaltungen falle ich anderen häufig ins Wort.	E
Ich rede oft mehr, als nötig wäre.	G
Ich tue mich schwer mit Menschen, die sorglos in den Tag hinein leben.	S
Wenn ich einen Job nicht gründlich erledigen kann, fange ich ihn gar nicht erst an.	P
Ich mag es nicht, wenn andere mich anfassen oder mir auf die Pelle rücken.	K
In langweiligen Sitzungen fällt es mir schwer, ruhig zu bleiben.	E
Ich finde bei Meinungsverschiedenheiten oft einen guten Kompromiss.	G
Manchmal komme ich mir vor wie ein Sportler, der Höchstleistungen bringen muss.	S
Menschen, die ungenau arbeiten, nerven mich.	P
Ich möchte so arbeiten, dass sich der Kunde und alle Beteiligten gut fühlen und sich freuen.	G
Erwartungen anderer will ich möglichst übertreffen.	P
Ich kann auch in extremen Stresssituationen ruhig bleiben.	K
Ich glaube, dass wirklich erfolgreiche Menschen hart arbeiten, auch wenn sie das nicht zeigen.	S
Es macht mir nichts aus, in berechtigten Fällen jemanden zur Schnecke zu machen.	K
Wenn es etwas zu tun gibt, fange ich immer sofort an.	E
Ich will, dass die anderen gut von mir reden.	G
Ich bin häufig unzufrieden mit der Erledigung meiner Arbeit.	P
Ich tue mich schwer, anderen gegenüber Gefühle zu zeigen.	K
Ich kann zugunsten anderer meine eigenen Bedürfnisse zurückstellen.	G
Meine Wünsche erfülle ich mir am liebsten selbst, und zwar schnell.	E

■ Tab. 1.3 Fortsetzung

Ich ergreife manchmal Vorsichtsmaßnahmen, damit ich von anderen nicht dumm angedet werde.	K
Wenn ich eine Aufgabe begonnen habe, halte ich bis zum Ende durch, auch wenn mir während der Arbeit Zweifel daran kommen.	S
Es fällt mir schwer, gegenüber Mitarbeiterinnen mit schlechten Leistungen hart zu sein.	G
Es fällt mir schwer, andere um Hilfe zu bitten.	K
<p><b>Auswertung:</b> Achten Sie nun auf die Buchstaben am Ende jeder Aussage, die Sie oben angekreuzt haben, und notieren Sie sich, wie oft Sie welchen Buchstaben ausgewählt haben. Lesen Sie dann die Beschreibung zu dem oder den Typ(en), die bei Ihnen am häufigsten vorkommen. Oft sind zwei oder drei Typen gleich stark, denn Ihre Kindheitsmuster können sich auch addieren.</p>	

**Abhilfe** Entspannen Sie sich, bevor Sie sich Hals über Kopf in die nächste Aufgabe stürzen, und bleiben Sie offen für negative wie positive Überraschungen. Kalkulieren Sie Mängel und Pannen mit ein, indem Sie realistischere Maßstäbe setzen. Lernen Sie aus den wirklichen Fehlern, nicht aus den vorab von Ihnen in Gedanken durchgespielten! Und vergessen Sie nicht: Fehler sind wichtig als Lernchance, hinterfragen Sie die wirkliche Konsequenz, wenn Sie »nur« 97% Vollständigkeit haben.

■ ■ **S: »Streng dich an!«**

Hinter diesem »Antreiber« steckt eine allgemeine Existenzangst. Mal ist es die Furcht vor Armut, mal die vor gesellschaftlichem Abstieg. Sie haben sicher von klein auf Fleiß und Ausdauer als höchste Werte erkannt.

**Abhilfe** Arbeiten Sie nicht länger an Ihren Schwächen, sondern an Ihren Stärken. Lassen Sie eine besonders eilige und dringende Aufgabe einmal bewusst aus – und warten Sie ab, ob das wirklich zu einer Katastrophe führt. Meist nicht! Und setzen Sie sich eigene Ziele und Prioritäten. Lassen Sie sich nicht von anderen und schon gar nicht von »Sachzwängen« Ihr Leben diktieren. Beherrzen Sie den Spruch: »Wer zu viel arbeitet, hat keine Zeit, Geld zu verdienen.« Wenn Sie Aufgaben annehmen, dann prüfen Sie, was dort gefordert ist, so dass Sie sicher gehen, nur das Vereinbarte zu tun.

## 1.5 Interview mit Jörn Ehrlich (V.I.E.L. – Coaching + Training, Hamburg)

■ **Herr Ehrlich, was ist für Sie der Unterschied zwischen Beratung und Coaching?**

Der Unterschied zwischen Coaching und Beratung wird am deutlichsten in der Kommunikationsweise und im Dienstleistungsverständnis. Auf den Punkt gebracht könnte man sagen: »Beratung ist eine inhaltliche Beeinflussung. Coaching ist eine strukturierende Beeinflussung.«

Gemeinsam ist beiden, dass der Kunde mit einer Fragestellung und einem Problembewusstsein kommt und etwas zu verändern sucht. Wenn ich eine Beratung wünsche, suche ich gezielt einen Fachmann für meine Fragestellung. Ich brauche eine inhaltliche Auskunft und bin zufrieden, wenn ich diese bekomme. In diesem Sinne ist der Zahnarzt immer dann in der Beraterrolle, wenn er seinem Kunden Antworten und Empfehlungen im Hinblick auf den Gesundheitszustand und die Pflege der Zähne liefert. Auch ein Steuerberater etwa löst Probleme seines Kunden, indem er ihm konkrete Verhaltensanweisungen gibt oder aktiv etwas für ihn tut (die Steuererklärung verfasst).

Im Coaching versucht der Coach, seinen Kunden (den »Coachee«) in seiner Selbstverantwortung zu stärken und diesen eher indirekt zu fördern und zu fordern. Zunächst wird gemeinsam das Ziel des Coachees herausgearbeitet und formuliert. Anschließend geht es darum, den machbaren Weg zum Ziel zu erforschen. Über viele Fragen und unter Zuhilfenahme von sog. Coachingwerk-

zeugen erkennt der Coachee seine Ressourcen und entwickelt seine Lösungen. Dabei unterstützt der Coach den Coachee in seinem Bestreben nach gezielter Veränderung. Man könnte sagen, der Coach gibt den Rahmen vor, in welchem der Coachee seinen höchst individuellen Veränderungsprozess durchläuft. Ziel ist es u. a., sich als Coach möglichst schnell überflüssig zu machen. Bestenfalls lernt der Coachee über seine konkrete Fragestellung hinaus, zukünftig ähnliche Themen unabhängig zu lösen. Dadurch erhöht sich sein Freiheitsgrad, die Selbstverantwortung wird gestärkt und letztendlich erwächst zusätzliches Selbstvertrauen. Dies ist wahrscheinlich auch ein Grund, weshalb immer mehr Führungskräfte Coachings in Anspruch nehmen.

#### ■ Gibt es einen Trend, den Sie erkennen?

Als Inhaber von V.I.E.L – Coaching + Training und in meiner Rolle als Ausbildungsleiter werde ich dies häufiger gefragt. Meine Antwort lautet: Das Coaching wird sich im Top-Level-Bereich verändern. Die Grenzen zwischen Beratung, Training, Supervision und Coaching werden fließender. Kompetent ist, wer sich in unterschiedlichen Disziplinen auskennt und situativ entscheiden kann, was der Kunde braucht.

Die Fähigkeit, Menschen in leitender Position – und somit auch dem Zahnarzt – ein direktes, qualifiziertes und zielorientiertes Feedback zu geben, wird in den kommenden Jahren wichtiger werden. Menschen brauchen eine Art Till Eulenspiegel. Jemanden, der offen und ehrlich sagt, wie der andere wirkt, wo seine Stärken und wo seine Lernfelder liegen. Diese Qualität erfordert viel Feingefühl, Selbst- und Berufserfahrung. Gut verpackt ist ein qualitativ hochwertiges Feedback »Gold wert«, weil es hilft, Zeit zu sparen, Beziehungen zu verbessern und knappe Ressourcen zu schonen.

- **Coaching wird aus unserer Sicht oft in Anspruch genommen, wenn Probleme akut oder sogar bedrohlich werden. Wie definieren Sie aus Ihrer beruflichen Erfahrung heraus »persönliche Krisen«?**

Eine persönliche Krise liegt immer »im Auge des Betrachters«, im subjektiven Empfinden. Nach meinen Kriterien sind klassische Definitionen, nach denen man sich unter diesen oder jenen Um-

ständen in einer Krise befindet, im Einzelfall meist wenig hilfreich.

Menschen geraten für gewöhnlich nicht »von jetzt auf gleich« in eine Krise. Die meisten Krisen entwickeln sich schleichend. Eine Sprechstundenhilfe wird krank, das Kind kommt in die Pubertät, die Hypotheken nagen am Einkommen usw. Für all diese und weitere Stressfaktoren besitzen wir Kraft- und Energiereserven, auf die wir zurückgreifen können. Wir haben gelernt, mit Stress umzugehen. Unsere »Abbuchungen vom Gesundheitskonto« verlaufen stückchenweise. Viele Zahnärzte, die ich kennen gelernt habe, arbeiten am Rande ihrer Belastungsgrenze. Zu diesem labilen Gleichgewicht gesellt sich dann eine weitere – oft gar nicht große – »Katastrophe« und die Krise ist perfekt.

Coaching ist eine hervorragende Möglichkeit, um sein Leben auf den Prüfstand zu stellen, die eigenen Prioritäten zu hinterfragen und sich für das Wesentliche zu entscheiden. Oft gilt es, lieb gewordene Gewohnheiten zu verlassen und sich für eine veränderte Lebensführung zu entscheiden. Das heißt, Lebenssinn, soziale Beziehungen, das Streben nach Leistung und Erfolg sowie Investition in die eigene Gesundheit kreativ miteinander zu verknüpfen. Eine Einsicht die übrigens einem Zahnarzt im Regelfall schnell zu vermitteln ist, weil er die Auswirkungen von Stress und Krisen von den Zähnen »ablesen« kann. Und dies täglich! Ob in einer Krise Coaching alleine hilft, wage ich allerdings zu bezweifeln. Deshalb arbeiten wir bei V.I.E.L mit einem Netzwerk von Gesundheitsexperten zusammen, dem natürlich auch Zahnärzte angehören.

- **Was raten Sie einem Zahnarzt, der merkt, dass ihm vieles »über den Kopf wächst«?**

Ich würde ihm raten, sich selbst ernst zu nehmen. Im Regelfall ist der Zahnarzt der Dreh- und Angelpunkt in der Praxis. Auf ihm lastet die meiste Verantwortung. Er hat die Investitionen getätigt und zu ihm kommen die Patienten. Wenn er ausfällt, dann gefährdet dies den Fortbestand der gesamten Praxis.

- **Wann sollte er einen Coach zu Rate ziehen?**

Ein Coach ist jemand, den man auch aufsuchen kann und sollte, wenn es einem gut geht. Die Pa-

tienten gehen ja auch alle 6 Monate zur Prophylaxe. Hier gilt eben nicht das Sprichwort: »Der Schuster trägt die schlechtesten Schuhe.« Ganz im Gegenteil! Menschen mit Führungsaufgaben haben aus meiner Sicht eine Vorbildverpflichtung. Und die zeigt sich durch rechtzeitiges Handeln und die Bereitschaft, sich unabhängig vom Gesundheitszustand zu reflektieren.

- **Können Sie uns erklären, weshalb gerade »Kopfmenschen« wie Zahnärzte, Ärzte oder auch Rechtsanwälte besonders häufig betroffen sind?**

Von Krisen? Dass etwas »über den Kopf wächst«?

- **Ja, genau!**

Wenn etwas »über den Kopf« wächst, dann wächst es im Regelfall in die falsche Richtung. Es sollte besser in die andere Richtung wachsen. In diesen Regionen sitzen nämlich Herz und Intuition. Und ich denke, in unserer Zeit wird niemand mehr anzweifeln, dass sich hier wesentliche Zonen menschlicher Intelligenz befinden. Das wird Ihnen jeder Psychologe, Neurologe und Kreativitätsforscher bestätigen.

Wir wissen heute, dass eine kluge Lebensführung nicht mehr vom Verstand alleine gesteuert werden kann. Dafür sind unsere Lebensbedingungen zu komplex geworden. Mehr als 80% aller Entscheidungen im Management werden ohnehin aus dem Bauch getroffen. Verstehen Sie mich bitte nicht falsch. Ich liebe den Verstand! Er ist ein hervorragender Berater, aber kein guter Anführer!

Doch nun zur Beantwortung Ihrer Frage. Der von Ihnen genannte Personenkreis ist auf Denken spezialisiert. Das fängt meist in der Familie an, wird hier gefördert und setzt sich in Schule und Universität fort. Wer eine solche »langjährige Schulung« durchlaufen hat, ist oft nicht ausreichend darin geübt, auf andere Signale wie etwa vitale Bedürfnisse, Körpersignale und Gefühle zu achten. Darin sind jedoch oft zentrale Botschaften enthalten, die vom Kopf nicht wahr- und ernst genommen werden. Im Coaching werden solche Impulse mit einbezogen und im Hinblick auf das Ziel berücksichtigt. Dadurch entsteht ein ganzheitlicheres Verständnis vom System Mensch und seinen Lebensbedingungen. Ich habe Menschen getroffen – in

Zahnarztpraxen und in Konzernen –, die aus falsch verstandener Loyalität viel kaputt gemacht haben. Das muss nicht sein. Wenn sich der Einzelne jeden Tag aufs Neue mit Entschlossenheit, Mut und Humor auch sich selbst widmet, so widmet er sich dem Besten, das er hat!

- **Zahnärzte sind sehr fortbildungsinteressiert: Wie kann ein Zahnarzt sicherstellen, dass das, was er in einem Seminar gelernt hat, auch wirklich in die Realität umgesetzt wird? Wie sollte er vorgehen?**

Er sollte sich realistische Ziele setzen. Lieber klein und fein, aber dafür auch praktikabel. Von anderen ernst genommen zu werden, setzt voraus, dass man sich selbst ernst nimmt. Hier fängt die Veränderung an. Selbstwertgefühl, Gesundheit und eine charismatische Ausstrahlung entwickeln sich dadurch, dass wir uns angemessene Ziele setzen und diese auch erreichen.

Auch hier sehe ich den Zahnarzt in seiner Rolle als Führungskraft in einer zentralen Position: »Walk what you talk«! *Das* überzeugt die Mitarbeiter und regt zur Nachahmung an.

- **Herr Ehrlich: Sie sind ein »Meister des Reframings« – haben Sie ein Beispiel für uns, wie Sie aus einer Coachingsitzung heraus das Positive hinter einem Problem herausarbeiten konnten?**

Zunächst möchte ich auf den Begriff Reframing eingehen. Frei übersetzt bedeutet er: den Dingen, Verhaltensweisen oder Umständen einen neuen (Bedeutungs-)Rahmen verleihen. An dieser Stelle sei das berühmte Wasserglas-Beispiel erwähnt. Halb leer oder halb voll?

Konkret ist es beispielsweise zunächst hilfreich, einem (aus Sicht der Mitarbeiter) »cholerischen Chef« zu attestieren, dass er in jedem Fall über genug Durchsetzungskraft und Mut zur Konfrontation verfügt (Reframing). In einem übersteigerten Verhalten liegt immer der Keim der guten Absicht. Meine Aufgabe als Coach besteht in diesem Fall darin, die positive Absicht des negativen Verhaltens zu verdeutlichen. Diese gilt es zu bewahren, um im nächsten Schritt nach geeigneteren – im Regelfall auch für das System verträglicheren – Verhaltensalternativen zu suchen. Meistens will der Betreffende

sich ja verändern. Er weiß nur nicht wie. So fühlt er sich gefangen in seinen Verhaltensweisen. Es ist immer leichter, von etwas loszulassen, wenn man es würdigt anstatt es zu verteufeln. Wie gesagt: Es gilt, die Absicht zu würdigen, nicht das Verhalten!

■ **Sie sind Geschäftsführer von V.I.E.L. – Coaching + Training in Hamburg: Wie hilft eine Coachingausbildung im Praxisalltag?**

Grundsätzlich erhöht eine gute Ausbildung die soziale Kompetenz. Darüber hinaus entsteht ein Verständnis, wie menschliche Systeme funktionieren und wie man diese als Führungskraft und Verantwortlicher sinnvoll beeinflussen kann. Zum Beispiel lernen Menschen, ihre betrieblichen Abläufe besser zu verstehen, und bekommen ein Gefühl für soziale Effizienz. Nicht jeder Hebel, den man ansetzen kann, zeigt auch Wirkung. Beispielsweise reiben sich viele Praxen darin auf, die Arbeitsabläufe zu verändern, und vergessen dabei den Menschen. Computer sind halt leichter zu bewegen als Menschen. Letztere sind jedoch einer *der* Erfolgshebel für eine Zahnarztpraxis.

Konflikte werden früher wahrgenommen und die Führungskraft in der Rolle als Coach kann diese angemessen steuern. Auch Teamprozesse werden klarer. So entlastet es meine Coachees immer wieder, wenn sie erfahren, dass jedes Team früher oder später in eine »Storming-Phase« kommen muss, in welcher Regeln und Machtverhältnisse in Frage gestellt und (bestenfalls) so aktualisiert werden, dass die Zusammenarbeit künftig besser läuft. Viele Teams bleiben in dieser von Konflikten und Auseinandersetzungen geprägten Phase stecken oder wollen sie partout vermeiden (was nicht geht). Dies kostet viel Energie, letztlich sehr viel mehr, als ein konstruktiv ausgetragener Konflikt gekostet hätte. Wie sagt der Volksmund so treffend: »Ein gelöster Konflikt ist besser, als nie einen gehabt zu haben«.

Auch Selbstmanagementfähigkeiten werden verbessert. Wer gelernt hat, mit sich selbst achtsamer umzugehen, wird dies im Regelfall auch mit anderen tun. Viele Zahnärzte, die ich kenne, reiben sich im Praxisalltag auf. Kurzfristig erfährt ein System dadurch Stabilität. Langfristig steigen jedoch die Risiken und Nebeneffekte. Da geht unsere Politik mit schlechtem Beispiel voran ...

■ **Wer kann davon profitieren?**

Alle, die sich ernsthaft verändern wollen. Ich rate jedoch dazu, sorgfältig den richtigen Anbieter auszuwählen. Die Chemie muss stimmen. Kunde und Ausbilder müssen zusammenpassen, sonst wird Lernen schwierig. Daher bieten wir ein 5-tägiges Einstiegsseminar an, um Inhalte sowie »Land und Leute« kennen zu lernen.

■ **Und kann ich mich danach als Zahnarzt selbst coachen?**

Coaching bietet Hilfe zur Selbsthilfe. Ich bekomme immer wieder die Rückmeldung, dass Teilnehmer unserer Ausbildungen ihr Leben positiv und maßgeblich verändern. Mir wird berichtet, dass der Einzelne effizienter an die Dinge herangeht, geschickter mit seinen Kunden und Mitarbeitern kommuniziert, sein Selbstmanagement verbessert usw. Wenn dies als Selbstcoaching verstanden werden kann, dann ja.



<http://www.springer.com/978-3-642-17169-7>

Unternehmen Zahnarztpraxis - die Bausteine des Erfolgs

Teamführung, Betriebswirtschaft, Marketing, Zeitmanagement, Zukunftstrends

Tafuro, F.; Tholfus, N.

2012, XIV, 198 S. 23 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-17169-7