

Die Zeitschrift der SSO für junge Zahnärztinnen und Zahnärzte

## EDITORIAL

### Praxisadministratorin SSO

Mögen Sie Ihren Feierabend und das Wochenende? Nichts ist unangenehmer, als am Freitagabend zu merken, dass man die Rechnungen noch nicht geschrieben hat. Schweren Herzens erledigt man am Samstag den Bürokrampf. Klar, Konzentration auf die medizinische Arbeit garantiert eine hohe Behandlungsqualität. Da bleiben administrative Aufgaben oft liegen. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, hat die SSO-Kommission für Weiterbildung Dentalassistentin (KWDA) beschlossen, die Weiterbildung Dentalsekretärin SSO zu reformieren.



Die neue Weiterbildung stellt eine Kompetenzerweiterung dar. Der Name wurde nicht zuletzt deshalb angepasst. Die neue Bezeichnung ist «Praxisadministratorin SSO» und zeigt schon im Namen auf, dass weitergefasst wird als bisher: Die Praxisadministratorin soll möglichst den Grossteil der administrativen Arbeiten einer Praxis übernehmen. Dazu gehört die Verwaltung der Rechnungsstellung, des Patientenstamms, der Recalls und der Korrespondenz. Zudem übernimmt die Praxisadministratorin die Buchhaltung und bildet Lernende aus. Auch Ankauf und Verwaltung sowie Entsorgung des Praxismaterials und der Medikamente obliegt ihr.

Um die erweiterten Kompetenzen einer modernen Zahnarztpraxis in den Unterricht zu integrieren, umfasst die Weiterbildung statt wie bisher 172 neu 288 Lektionen. Die Weiterbildung wird in Modulen angeboten. Das heisst, man kann die einzelnen Kursteile in loser Reihenfolge absolvieren. Das Modulsystem ist sogar so flexibel, dass man nicht alle Module an der gleichen Schule absolvieren muss. Zudem können auch ausgebildete Dentalsekretärinnen mit einzelnen Modulen ihre Weiterbildung auf einem höheren Niveau vervollständigen.

In der Überzeugung, eine anspruchsvolle und attraktive Option für Dentalassistentinnen – aber auch für deren Praxisbesitzer – geschaffen zu haben, hoffe ich, dass die Weiterbildung zur Praxisadministratorin SSO bald in allen Landesteilen angeboten werden kann.

François Estoppey, Präsident KWDA

## Themen

### SOZIALE ZAHNHEILKUNDE

#### Zahnmedizinische Versorgung für Randständige 2

Im Ambulatorium an der Kanonen-gasse in Zürich können sich marginalisierte Menschen wie Drogenabhängige, Prostituierte oder Sans-Papiers für wenig Geld zahnmedizinisch behandeln lassen.

### REZENSION

#### Ein Knigge für die Zahnarztpraxis 5

Im stressigen Praxisalltag ist es nicht immer einfach, den richtigen Umgangston zu treffen. Der «Praxisknigge» gibt Tipps.

### PRAXISHILFE

#### Teamführung will gelernt sein 6

Kommunikation, Delegieren, Motivation – der Zürcher Zahnarzt Jakob Müller erzählt von seinen Erfahrungen in Sachen Teamführung in der Praxis.

#### Impressum 3

# Zahnmedizinische Versorgung für Randständige

Im Ambulatorium an der Kanonengasse in Zürich können sich Menschen zahnmedizinisch behandeln lassen, die durchs Netz der Regelversorgung fallen. Ein vergleichbares Angebot gibt es in der Schweiz nur mit dem Point d'Eau in Lausanne.

Rahel Brönnimann



René Krummenacher zieht dem Patienten einen Zahn – die häufigste Behandlungsmethode an der Kanonengasse.

«Neun Spritzen hat der erhalten, als ihm der Zahn gezogen wurde.» Angespannt sitzt René Krummenachers 14.45-Uhr-Termin auf dem Behandlungsstuhl. Seit er gestern erfahren habe, dass er den Zahn ziehen müsse, habe er sich umgehört, so der Patient. Nervös drückt er auf das Handtrainingsgerät, das er mitgenommen hat, um sich bei Schmerzen abzulenken. Zahnarzt René Krummenacher beruhigt ihn und erklärt ihm Schritt für Schritt, wie er bei der Extraktion vorgehen wird. Wegen seiner Schmerzen ist der Patient zuerst an die Uni gegangen. «Die wollten 300 Stutz», erzählt er. «Aber das habe ich nicht – ich bin ausgesteuert, nicht flüssig ...» Ein Kollege, der mit ihm eine Strafe abarbeitet, hat ihm vom Ambulatorium an der Kanonengasse erzählt. «Hier kann man einfach vorbeikommen und sich für einen kleinen Beitrag behandeln lassen.»

Tatsächlich ist Krummenacher ein «Walk-in-Zahnarzt». Dies ist das Konzept des gesamten Ambulatoriums an der Kanonengasse: Marginalisierte Menschen wie Drogenabhängige, psychisch Kranke, Prostituierte oder Sans-Papiers können bei medizinischen Problemen vorbeikommen – auch ohne Termin. Das niederschwellige Behandlungsangebot ist seit 1986 Schritt für Schritt ausgebaut worden: Heute gibt es hier eine allgemeinmedizinische und eine gynäkologische Sprechstunde, Sozialberatung, Infektionsprävention, die Methadon-Abgabestelle und seit 2013 auch die zahnärztliche Sprechstunde. Letztere ist entstanden, weil man bei Anlaufstellen für Drogenabhängige realisiert hat, dass Abhängige unter anderem auch Drogen konsumieren, um starke Zahnschmerzen in Schach zu halten. Ein Teufelskreis, denn durch den erhöhten Drogenkonsum verschlechtert sich die Zahngesundheit weiter. Es brauchte eine Stelle, bei der Menschen, die sich nicht zum Zahnarzt getrauen, einfach reinlaufen können. Dennoch kommen die meisten der 30 bis 40 Patienten pro Woche auf Termin, beispielsweise organisiert durch das Sozialamt oder durch Drogenanlaufstellen.

## Zweckmässig, wirtschaftlich, einfach

Der letzte Patient, den René Krummenacher an diesem Nachmittag sieht, kommt um 15.15 Uhr, Eineinviertelstunde nach seinem eigentlichen Termin. An der Kanonengasse ein alltägliches Problem: Für viele Patienten von Krummenacher ist es sehr schwierig, Termine wahrzunehmen – wenn sie es schaffen zu kommen, müssen sie auch gleich behandelt werden. «Wir haben daraus gelernt: Zwei sehr unzuverlässigen Patienten geben wir oft den gleichen Termin. Mit etwas Glück kommt nur einer», lacht Krummenacher. Auf seinem Eintrittsformular hat der Patient angegeben, acht verschiedene Substanzen zu konsumieren.

ren. «Bei solchen Fällen bin ich sehr froh um die allgemeinmedizinische Stelle im Haus. Viele meiner Patienten können sich nur unter Drogeneinfluss behandeln lassen, da kann auch mal was schief gehen...», so Krummenacher. Seit der letzten Sitzung ist der Patient komplett zahnlos, die Extraktionswunden sind gut verheilt. «Wie lange können Sie ganz ohne Prothese auskommen?» fragt Krummenacher seinen Patienten. Gemeinsam mit ihm und seiner langjährigen Assistentin Danijela Gallo diskutiert er das weitere Vorgehen. Dank dem guten Ausheilungsprozess kann die bestehende Prothese ergänzt werden – das kommt günstiger als erwartet. Und das ist wichtig, denn Krummenachers Behandlungen müssen zweckmässig, wirtschaftlich und einfach sein. «Wir bieten vieles nicht an», so Krummenacher. «Keine Kronen, keine Implantate, keine ästhetischen Füllungen. Nur einfachste, notwendige Sachen, vor allem Vollprothesen und Langzeitprovisorien aus Kunststoff.»

Die Kosten für die Behandlungen werden sehr unterschiedlich gedeckt, oft durch das Sozialamt oder durch Ergänzungsleistungen zur IV-Rente. Patienten, welche die Kosten selber tragen müssen, aber kaum in der Lage sind, diese voll zu bezahlen, geben, was sie gerade dabei haben. Kaum einmal behandle Krummenacher jedoch gratis, denn: «Die Behandlung soll etwas wert sein». Den Restbetrag gleicht die Stadt Zürich aus, allerdings sei das Defizit gering. «Meistens kommen wir knapp raus. Wir haben tiefe Lohn- und Infrastrukturkosten – unsere Praxis ist klein», erklärt Krummenacher. Für die Stadt dürfte sich eine solche Einrichtung längst auszahlen: «Besser, meine Patienten lassen sich in einigemmassen gutem Zustand bei mir behandeln, als dass sie mit einem aufwändigen Abszess im Spital landen. Ein solcher Abszess kann via Blutbahn vom Mund aus auch in den übrigen Körper streuen und beispielsweise die Herzklappen befallen; dann wird es richtig teuer.»

### Zu 85 Prozent Zahnextraktionen

René Krummenacher sieht regelmässig Gebisse, die andere Zahnärzte wohl nur aus dem Lehrbuch kennen. 85 Prozent seiner Behandlungen sind Zahnextraktionen, für 16 Prozent seiner Patienten lässt er eine Vollprothese anfertigen. Doch die Zahnmedizin ist nicht, was für ihn den Job so faszinierend macht. «Das hatte ich – ich habe zwölf Jahre eine Privatpraxis geführt.» Irgendwann hat ihm dies nicht mehr gereicht. Er hat seine Praxistätigkeit heruntergefahren und Psychologie studiert. Als die Ausbildung zu intensiv wurde, hat er die Praxis verkauft. Heute ist er auch Psychotherapeut, spezialisiert auf Angstpatienten, auf Patienten mit psychosomatischen und somatoformen Störungen sowie auf Patienten mit chronischen Schmerzen im Gesichtsbereich. Ideale Voraussetzungen, um psychisch angeschlagene, randständige Menschen zu behandeln: Viele seiner

Patienten benötigen für die Zahnbehandlung psychotherapeutische Begleitung. Die Stelle an der Kanonengasse scheint wie für ihn geschaffen. «Sicherlich braucht es hier einen älteren Zahnarzt mit Erfahrung – ein junger Zahnarzt wäre überfordert. Nicht fachlich, aber im Umgang mit den Menschen: Es braucht viel Geduld – und man darf die Menschen für Verhalten, das aus unserer Perspektive vielleicht unangebracht ist, nicht bestrafen,» erzählt Krummenacher.

### Besser aufgehoben als beim Privatzahnarzt

Sicherlich, einige von Krummenachers Patienten könnten auch bei Privatzahnärzten behandelt werden – wenn sie sich denn getrauen, einen aufzusuchen. Das umfassende medizinische Angebot an der Kanonengasse hat aber sehr viele Vorteile: Die Flüchtlinge aus dem Asyl-Testzentrum können beispielsweise mit einem Übersetzer kommen und gleich mehrere medizinische Termine wahrnehmen – so entfällt aufwändige Koordination. Im Pflgeteam arbeiten Personen mit psychiatriepflegerischem Hintergrund, die auf die speziellen Bedürfnisse der Patienten eingehen können. Zudem sind viele von Krummenachers Patienten an der Kanonengasse bereits integriert, beispielsweise bei der Methadonabgabe. «Einige meiner heutigen Patienten hätte ich aufgrund ihres auffälligen Verhaltens auch nicht im Wartezimmer meiner früheren Praxis haben wollen», ist Krummenacher überzeugt. «Und sei es nur wegen des Körpergeruchs.» ■



Gemeinsam mit seiner Assistentin Danijela Gallo und dem Patienten bespricht René Krummenacher das weitere Vorgehen.

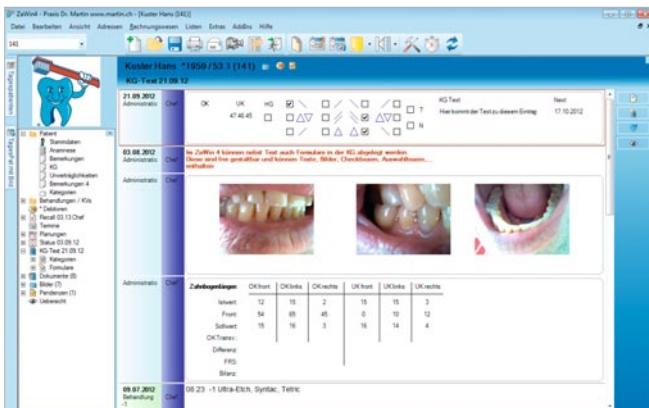
### IMPRESSUM

**Herausgeberin** Schweizerische Zahnärzte-Gesellschaft SSO **Redaktion** Constanze Mueller, Andrea Renggli, Lara Wüthrich, Ho-Yan Duong, Rahel Brönnimann **Redaktionsadresse** Presse- und Informationsdienst SSO, Postfach, 3000 Bern 8, info@sso.ch, www.sso.ch **Grafisches Konzept** Atelier Richner, Bern **Layout** Claudia Bernet, Bern **Fotos** Fotolia, iStockphoto, zvg **Druck** Stämpfli AG, Bern **Auflage** 1'550 Ex. deutsch, 300 Ex. französisch **Erscheinungsweise** Dentarena erscheint viermal jährlich.

Die Herausgabe von Dentarena ist nur dank Sponsoren möglich. Dentarena dankt der Martin Engineering AG in Nänikon herzlich für die Unterstützung!

# Martin Engineering Standardsoftware mit viel Individualität

Wer sich mit der Eröffnung oder der Übernahme einer Praxis befasst, sollte sich die Produkte und Dienstleistungen der Martin Engineering AG unbedingt genau ansehen.



## ZaWin®, der Marktführer

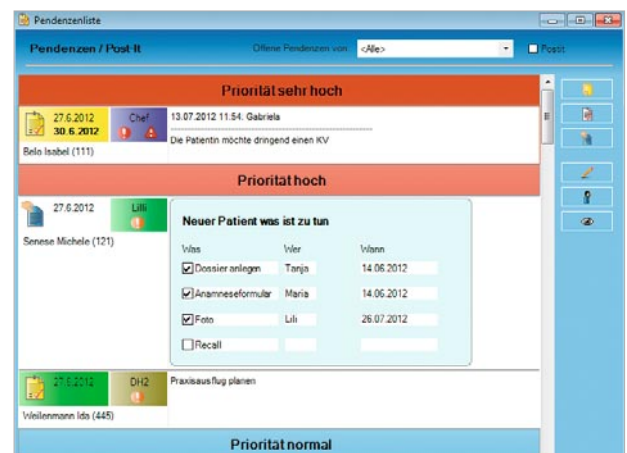
Martin Engineering ist über 30 Jahren unangefochten führend im schweizerischen Dentalsoftwaremarkt. In mehr als 1300 Installationen vertrauen Zahnärztinnen und Zahnärzte Tag für Tag auf unsere Lösungen. Von der kleinen Einzelpraxis bis zur grossen Klinik kann mit der Software ZaWin® das ganze Spektrum abgedeckt werden. Ob konventionell analog oder volldigital, der Anwender kann praktisch stufenlos ein auf seine individuellen Bedürfnisse abgestimmtes Paket aus der ZaWin®-Familie einsetzen. Individualität wird dabei in allen Belangen GROSS geschrieben. Es steht eine grosse Zahl an Zusatzmodulen für Sonderwünsche und/oder Spezialanwendungen zur Verfügung. Doch damit nicht genug: Flexible Lizenzmodelle ermöglichen auch die Beschaffung innerhalb des zur Verfügung stehenden Budgets. ZaWin® ist DIE intelligente vorausschauende Administrationsplattform mit Zukunftspotenzial. Nicht nur die hohe Funktionalität und der damit verbundene Komfort zeichnen die ZaWin®-Produkte aus. Es steht auch eine grosse Anzahl von Schnittstellen in die neuen Dentaltechnologien zur Verfügung. So sind z.B. alle in der Schweiz gebräuchlichen digitalen Röntgensysteme mit einer passenden Schnittstelle integriert.

## Kompetente Beratung und Unterstützung von A-Z

Eine Software allein macht noch keine digitale Praxis – ob gross oder klein, die Technologie ist komplex. Die Martin Engineering berät Sie mit ihrem Team von der Planung bis zur Entsorgung. Wir unterstützen Sie also gerne bereits in der Planungsphase und können so Fehler verhindern helfen. Während der Einführung und selbstverständlich über den gesamten Lebenszyklus stehen unsere Supportspezialisten und Techniker mit Rat und Tat zur Seite. Support ist nicht nur ein schönes Wort, sondern der Schlüssel für eine zufriedene Kundenbasis.

## ZaWin® – Swiss Made

Die im eigenen Haus mit eigenen Fachleuten entwickelte Softwareplattform ZaWin® wird laufend erweitert und den sich verändernden Bedürfnissen angepasst. Seien dies neue Planungswerkzeuge, Digitalisierungsmethoden, sei es elektronischer Datenaustausch und vieles mehr. ZaWin® wächst mit den Bedürfnissen der Anwender. Martin Engineering hat darum auch stets ein offenes Ohr für die Anliegen und Wünsche der Anwender. Wir kümmern uns darum schweizweit und in den drei Landessprachen Deutsch, Französisch und Italienisch, am Hauptsitz in Nänikon oder in der Filiale Locarno. Die insgesamt 45 Mitarbeiterinnen freuen sich auf Ihre Kontaktnahme. [www.martin.ch](http://www.martin.ch)



# Ein Knigge für die Zahnarztpraxis

Was kann ein Zahnarzt tun, damit sich seine Praxis von anderen abhebt?

Die Autorin und Beraterin für Zahnärzte Sybille David gibt in ihrem Buch Tipps zu angemessenen Umgangsformen im Team und gegenüber Patienten.

Lara Wüthrich

Als Adolph Freiherr Knigge 1788 das Werk «Über den Umgang mit Menschen» veröffentlichte, ahnte er wohl nicht, wie lange sein Name noch mit Benimmregeln und gepflegten Umgangsformen in Verbindung gebracht werden würde. Knigge selbst schilderte in seinem Originalwerk jedoch keinesfalls Regeln zur richtigen Benutzung von Essbesteck o. ä. – auch wenn sein Buch heute oft als «Benimmbuch» missverstanden wird. Vielmehr beschrieb er die Spielregeln für Taktgefühl und Höflichkeit im täglichen Umgang miteinander.

Diese Spielregeln hat Sybille David, Autorin und Beraterin für Zahnärzte, in ihrem Buch «Der Praxisknigge» neu definiert – spezifisch für Zahnarztpraxen. Doch wer braucht überhaupt einen Praxisknigge?

## Beste Umgangsformen, exzellenter Service

Praxisinhaberinnen und Praxisinhaber müssen sich immer häufiger fragen, wie sie ihre zahnärztliche Praxis bei zunehmender Konkurrenz wirkungsvoll auf dem Markt positionieren können. Ein guter Zahnmediziner zu sein reicht nicht aus, um sich von anderen Praxen abzuheben. Denn die Patienten können die Fachkenntnisse des Zahnarztes nur schwer beurteilen – meistens setzen sie die fachliche Kompetenz einfach voraus. Stattdessen bewerten sie die Qualität und Attraktivität einer zahnärztlichen Praxis aufgrund von Faktoren, welche sie tatsächlich beurteilen können. Dazu gehören die Praxiskultur, der Service und die Betreuung.

Genau mit diesen Themen beschäftigt sich «Der Praxisknigge» von Sybille David. Anschaulich und prägnant beschreibt sie ein vielseitiges Konzept zur Praxisführung – das so genannte Praxisknigge-Servicekonzept. Es vereint beste Umgangsformen mit exzellentem Serviceangebot. Erwartungen des Patienten sollen nicht nur erfüllt, sondern übertroffen werden, um so für die nötige Differenzierung im Wettbewerb zu sorgen. Gerade im stressigen Alltag medizinischer Berufe, wo Zeitdruck, Notfälle und Ungeplantes an der Tagesordnung stehen, ist es sehr schwierig im Team und gegenüber Patienten stets einen höflichen und angemessenen Umgang zu pflegen.

Wie soll Unangenehmes am Telefon positiv kommuniziert werden? Die Details machen hier den Unterschied. Es gilt zum Beispiel, Wörter wie «müssen» («Da müssen sie morgen noch mal anrufen») zu vermeiden. Wie sieht das ideale Wartezimmer aus? Empfehlenswert ist beispielsweise ein «Probesitzen» auf den Wartezimmerstühlen im Rahmen einer Teamsitzung. So findet das Praxisteam schnell heraus, wie bequem die Designerstühle auch während längerer Wartezeiten sind. Was ist zu tun, wenn ein Patient einen Termin versäumt? Hier kann zum Beispiel die



Der Praxisknigge vermittelt keine Besteckregeln für Zahnärzte, sondern gibt Tipps über den korrekten Umgang miteinander.

Schiedsrichter-Methode zum Einsatz kommen mit Verwarnung und Platz- bzw. Praxisverweis. Wichtig ist, dass sowohl die Patienten als auch das Praxisteam über die Konsequenzen Bescheid wissen. Und worauf soll man bei der Vergabe von Terminen achten? Auch auf diese und viele weitere Fragen weiss der Praxisknigge eine Antwort.

## Das Selbstverständliche nicht vergessen

Der «Praxisknigge» ist empfehlenswert: Einerseits um zusätzliche, wertvolle Tipps zur Praxis- und Teamführung zu erhalten. Andererseits um sich all das «Selbstverständliche», das im Alltag dennoch gern vergessen geht, wieder einmal vor Augen zu führen. Und natürlich gilt: Was für den einen selbstverständlich und korrekt ist, muss für einen anderen nicht zwingend zutreffen – will heissen, man sollte seine eigenen Umgangsformen und Führungskonzepte regelmässig und kritisch neu beurteilen und gegebenenfalls anpassen.

Das Buch hat rund 150 Seiten, ist humorvoll geschrieben, bequem zu lesen und deckt verschiedenste Aspekte in der Zahnarztpraxis ab, vom Umgang im Praxisteam übers Praxismarketing bis hin zum Terminmanagement. ■

Sybille David: *Der Praxisknigge*. Quintessenz Berlin, 2012.

# Teamführung will gelernt sein

Jeder Zahnarzt mit eigener Praxis ist auch ein Vorgesetzter. Für junge Zahnärzte ist diese Rolle meistens neu.

Der Zahnarzt Jakob Müller aus Zürich gibt im Interview Tipps zur Teamführung in der Zahnarztpraxis.

Constanze Müller

## Herr Müller, warum sollen sich Zahnärzte mit Teamführung beschäftigen?

Betrachten wir mal die Bestandteile einer Praxis: Da wären die Praxisräume, die zahnärztliche Infrastruktur, der Patientenstamm und unser Personal. Die Mitarbeiter prägen ganz wesentlich den ersten Eindruck den die Patienten von unserer Praxis gewinnen. Die Kompetenz im Patientenkontakt ist genauso wichtig wie die Kompetenz als OP-Assistenz. Diese Tatsache führt zu unzähligen Prozessen im Praxisalltag, welche definiert, trainiert und kontinuierlich optimiert werden müssen. Zudem muss unser Personal uns Zahnärzte nachhaltig entlasten. Wir können nur dann Aufgaben delegieren, wenn wir wissen, dass sie in unserem Sinne ausgeführt werden. Deshalb brauchen wir ein Team, dessen Stärken wir kennen und nutzen können. Und dafür braucht es Teamführung.

## Gibt es ein Patentrezept für den richtigen Führungsstil?

Nein, das gibt es nicht. Menschen haben unterschiedliche Charaktere. Das schlägt sich im Führungsstil nieder. Es gibt etliche Typologien, um diese Unterschiede aufzuzeigen, zum Beispiel das DISG-System, welches vor über 80 Jahren entwickelt wurde. Es beschreibt vier Persönlichkeitstypen: Der **direktive** und der **gewissenhafte** Typ sind beide sehr zielorientiert, während der **intuitive** und der **stetige** Typ eher sozial orientiert sind. Die Typen unterscheiden sich hinsichtlich Emotionalität, Teamfähigkeit, Systematik und Motivation. Zu verstehen, dass jeder Mensch anders tickt, ist die Grundvoraussetzung für gute Führung. Ebenso, dass sich Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebensphasen befinden und entsprechend andere Prioritäten haben.

## Was ist gute Kommunikation?

Es muss eine Atmosphäre der Offenheit herrschen, in der jeder seine Meinung äussern kann, im direkten Gespräch, schriftlich oder in Teamsitzungen. Aber auch das will gelernt sein und beinhaltet gut zuhören und gut reagieren können. Wer asynchrone Kommunikation bevorzugt, kann im Praxisteam digitale Applikationen einsetzen, z.B. Outlook/One note oder Apps wie Asana oder Yammer, welche jeder Mitarbeiter auf seinem Smartphone installieren kann.

## Wie strukturiert man ein Praxisteam?

Je grösser das Team, desto wichtiger ist eine klare Struktur. Diese wird in einem Organigramm visuell dargestellt. Die Leitung der Praxis und die einzelnen Gruppenleiter wie die Teamchefs des DA- und DH-Teams sowie des Rezeptionsteams stehen oben auf einem querformatigen DIN-A4-Blatt, ihre Teammitglieder sind darunter aufgeführt. So weiss jeder, wer für welchen Bereich verantwortlich und Ansprechpartner ist. Auch soll jeder wissen, wo sein wertvoller Platz im Team ist. Dieses Organigramm wird bei Mitarbeiterwechseln aktualisiert und hängt für alle sichtbar in der Praxis auf.

## Ist es sinnvoll, Lehrlinge in der Praxis auszubilden?

Lehrlinge werden leider oft als «billige Ausbildungskräfte» gesehen. Das ist nicht richtig und nicht verantwortungsvoll. Wir müssen die jungen Auszubildenden als Menschen schätzen und unseren Lehrauftrag an ihnen ernst nehmen.



In jeder Praxis ist Teamarbeit gefragt: Es muss eine Atmosphäre der Offenheit herrschen, in der jeder seine Meinung äussern kann.

## Wie gelingt Delegieren?

Das ist nicht einfach, denn man sollte sich am Arbeitstyp jedes Mitarbeiters orientieren: Ein eigenverantwortlicher Mitarbeiter braucht weniger Hilfe als ein unselbstständiger Typ. Ein schneller Mitarbeiter kann mehr Aufgaben annehmen als ein langsamer. Dennoch ist es wichtig, Mitarbeitern Aufgaben zu geben, die sie herausfordern. Das kann indirekte Motivation sein.

## Wie wichtig ist Kontrolle?

Kontrollieren ist legitim und kann auf mehrere Arten erfolgen. Stichproben sind ein probates Kontrollmittel. Regelmässige Stichproben schrecken von schludriger Arbeitsweise ab. Eine indirekte Kontrolle kann über Berichtskontrolle erfolgen, bei der die Mitarbeiter z.B. in Listen abhaken oder eintragen, was sie wann verrichtet haben. Man muss lernen, anderen zu vertrauen. Andererseits müssen alle wissen, dass sie das Vertrauen nicht missbrauchen dürfen. Alles im Detail zu kontrollieren ist nicht realistisch und sicher falsch.

## Welche Techniken gibt es, um die Mitarbeiter zu motivieren?

Wertschätzung steht meiner Meinung nach an oberster Stelle. Diese kann über klassische Motivationswege wie Gehalt und Hierarchie-Aufstieg erfolgen. Weiter kann man das Praxisteam bei Planungen oder Neuanschaffungen einbeziehen. Wir schicken unser Personal auch gerne auf Fortbildungen, dazu gewähren wir freie Tage und übernehmen die Kosten. Das erlernte Know-how wird in einem Skript zusammengefasst und in einer Team-sitzung vorgestellt. Ebenso motiviert die Vergabe von grossen Aufgaben wie etwa die Umstrukturierung des Lagers, der Aufbau eines neuen Bestellsystems usw.

## Sind Teamgespräche wichtig?

Sogar sehr wichtig! Sie sollten regelmässig stattfinden, wöchentlich oder monatlich, und das gesamte Team einbeziehen. Die Fragen ans Team könnten lauten: «Was ist Euch aufgefallen? Was können wir verbessern? Wo drückt der Schuh?» In grösseren Teams wie bei uns gibt es zusätzlich Teammeetings für das DH-Team, das Rezeptionsteam usw. Eine Person verfasst jeweils ein Protokoll.

## Braucht es auch Einzelgespräche?

Auch das ist wichtig: Man kann etwa zweimal im Jahr Mitarbeitergespräche durchführen. Bei uns sprechen jeweils zwei Zahnärzte mit einem Angestellten über die Qualität der Arbeit, den Umgang mit Patienten, mit Kollegen usw. Die nötigen Informationen entnehmen wir einem Fragebogen, den der Teamchef ausfüllt. Wir Zahnärzte lassen uns aber auch von unseren Mitarbeitern bewerten. So erhalten wir Feedback, wo wir uns weiterentwickeln müssen.

## Wie funktioniert konstruktive Kritik?

Wir sollten gar nicht von «Kritik» sprechen – das klingt so negativ –, sondern von «Feedback». Es geht um positive Veränderung! Viele nehmen ein Feedback zu persönlich, aber auch da gibt es verschiedene Typen. Das müssen wir als Chefs berücksichtigen. Auf jeden Fall aber müssen wir mit gutem Vorbild vorgehen und selber kritikfähig sein. Feedback sollte unverzüg-



Jakob Müller ist Zahnarzt in einer Zahnarztpraxis in Zürich.

lich geäussert werden. Um nicht als zu «streng» zu gelten, kann man folgendes Motto walten lassen: Einmal ist keinmal – aber zweimal ist einmal zu viel. Auch das Team braucht Möglichkeiten um Feedback zu äussern. Am Teammeeting, über eine Kummerbox oder einfach in direkter Ansprache.

## Ein motivierendes Wort zum Abschluss?

Nur ein entspannter und ausgeglichener Leiter kann ein Team gut führen. Also achten wir darauf, dass wir auf physischer, mentaler und emotionaler Ebene fit sind! Nur so können wir dies ans Team weitergeben und die Mitarbeiter entsprechend fördern und fordern. ■

## Kurzvita

Dr. med. dent. Jakob Müller M.Sc.  
Jg. 1976, verheiratet, drei Kinder  
2001 Staatsexamen in Erlangen-Nürnberg (D)  
2003–2006 Assistent an der Klinik für Präventivzahnmedizin, Parodontologie und Kardiologie der Universität Zürich, seither Instruktor  
2010 Master of Science in Parodontologie (Universität Freiburg i. Br.)  
2006–2014 selbstständiger Zahnarzt und Mitglied der Leitung in einem Zahnarztzentrum in Zürich  
Seit 2014 in einer Zahnarztpraxis in Zürich

## Empfehlenswerte Literatur

- Tafuro F., Franzen N.: *Unternehmen Zahnarztpraxis – die Bausteine des Erfolgs. Teamführung, Betriebswirtschaft, Marketing, Zeitmanagement, Zukunftstrends*
- Christa Maurer: *Die erfolgreiche Zahnarztpraxis: Fünf entscheidende Einflussfaktoren*
- Fredmund Malik: *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt*
- Hans J. Schmid: *6 aus 49: wie Sie mit wenigen Massnahmen den Erfolg Ihrer Praxis erheblich steigern*

Praktisch.  
Individuell.  
Investitionssicher.

ZaWin<sup>®</sup>,  
Kompetenz für  
Ihre Praxis.

ZaWin<sup>®</sup> leistet das, was Sie vom Marktführer für zahnärztliche Praxissoftware erwarten dürfen: optimale Unterstützung in allen Aspekten Ihres Praxisalltags. Aus einer breiten Modulpalette stellen Sie sich Ihre Lösung mit maximaler Individualität zusammen. Gerne zeigen wir Ihnen persönlich, wie ZaWin<sup>®</sup> Biss in Ihre Praxis bringt.

[www.martin.ch](http://www.martin.ch)