

Expertengespräch mit den Referenten der Unternehmerabende für Zahnärzte, Stephan Kock und Jens Pätzold:

Die Erfolgsfaktoren heißen Führen und Werben

Der Unternehmensberater Stephan Kock, Berlin, und der Rechtsanwalt Jens Pätzold, Bad Homburg, sind in diesem Jahr die Referenten der Zahnärzte-Unternehmerabende, welche die APO-Bank und Dr. Güldener Firmen-Gruppe zum zweiten Mal veranstalten. Personalführung und Marketing gehören laut einer Umfrage der Veranstalter aus dem vergangenen Jahr zu den am meisten gewünschten Themen für die aktuelle Veranstaltungsreihe. Die beiden Referenten erklären im Gespräch mit Eva-Maria Hübner, Pulheim, warum diese Aspekte wichtig für den langfristigen Praxiserfolg sind.

? Der Erfolg einer Zahnarztpraxis hängt nicht nur vom fachlichen Know-how des Zahnarztes ab. Welche Faktoren entscheiden zusätzlich?

„Ohne das Team ist alles nichts“

Jens Pätzold: Der Außenauftritt einer Praxis bestimmt langfristig deren Erfolg. Ein Patient hat die Wahl zwischen vielen ähnlichen

Praxen mit einem relativ homogenen Leistungsangebot. Er kann die Differenzierungen kaum unterscheiden und wählt seinen Zahnarzt nur selten nach fachlichen Qualifikationen aus. Diese sind für ihn nicht einschätzbar. Der Patient entscheidet nach anderen Kriterien: Fühlt er sich in den Räumen wohl? Ist das Team sympathisch und nett? Das zeigt, Marketing hängt nicht bei der Leistungsanzeige an, sondern bereits bei der Praxisführung.

Stephan Kock: Diese hängt wiederum eng mit der Personalführung zusammen. Denn eine ganz entscheidende Rolle spielen die Mitarbeiter hinter dem Zahnarzt. Ohne das Team ist alles nichts. Alle Mitarbeiter müssen die Geschäftsidee samt Vision, Leitbild und Zielen kennen, mittragen und diese an den Patient transportieren. Nur begeisterte Mitarbeiter können auch die Patienten begeistern. Der Zahnarzt ist also sehr von seinem Team abhängig und dass dieses gut funktioniert. Das setzt eine Personalführung voraus, welche die Menschen innerhalb der Praxis begeistert.

? An welchen typischen Symptomen sind Fehler in der Personalführung erkennbar?
Kock: Hohe Krankenzahlen und Fluktuation sind messbare Fak-

toren. Versteckte Symptome spiegeln sich in Klagen wider, die Mitarbeiter seien nicht genügend motiviert. Sprechen Praxisinhaber zu wenig Lob und Anerkennung aus, wirkt dies demotivierend. Ebenso, wenn sich die Mitarbeiter zu wenig in die Praxis einbringen können. Viele Ärzte holen zwar das Kapital Mitarbeiter in die Praxis, verzinsen es aber nicht. Es geht darum, Entwicklungspotenziale für die Menschen aufzuzeigen. Die Schwachpunkte sind oft zu wenig Information der Mitarbeiter und dadurch zu wenig Wertschätzung.

? Das sind Defizite innerhalb der Praxis. Auch in der Außendarstellung haben viele Zahnärzte Nachholbedarf. Was ist im Bereich Werbung möglich?

Botschaft vor Werbeauftritt benachdenken

Pätzold: Das Bundesverfassungsgericht hat in den Jahren 2000 und 2001 richtungweisende Urteile gesprochen und die ärztliche Berufsordnung in den Bereichen, in denen es um das Werberecht geht,

? Emotionen sind im Werbeauftritt nach außen wichtig. Welche emotionale Kompetenz ist bei der Teamführung gefragt?
Kock: Zwischen der kumpelhafte personensorientierten Führung und dem Köhner, der alles besser weiß und deshalb nicht delegieren kann, liegt der ideale Führungstyp. Er führt situations- und menschengerecht. Dafür ist in erster Linie die soziale Kompetenz des Praxisinhabers gefragt. Ein hohes Maß an Selbstreflexion und ein gutes Menschenbild gehören zur inneren Einstellung. Die Mitarbeiter sind als großes Kapital des Unternehmens zu sehen. Dies muss ihnen kommuniziert werden. Das Gespräch mit den Angestellten ist elementar wichtig.

? Welche Instrumente sind für eine positiven Personalführung wichtig?

Kock: Das Mitarbeitergespräch ist das A und O in einem kleinen Unternehmen und ist aktive Führungsarbeit. Wer das nicht wahrnimmt, führt nicht. Die Folge: Er arbeitet nicht zielorientiert. Das wirkt sich negativ auf den Gesamt-



Stephan Kock ist Inhaber und Geschäftsführer von Kock und Voeste, Berlin, Existenzsicherung für Heilberufe. Studium der Theologie und Psychologie, Systemischer Coach SG, Supervisor DGSV, EFQM-Assessor, QEP-Trainer. Er ist seit vielen Jahren Berater und Trainer für Führungskräfte, Qualitäts- und Praxismanagement.

Jens Pätzold ist Partner der Kanzlei B&L Rechtsanwälte in Bad Homburg. Er konzentriert sich auf die Beratung medizinischer Leistungserbringer und berät bundesweit Ärzte und Zahnärzte, speziell im niedergelassenen Bereich. Ein Beratungsschwerpunkt ist das ärztliche Werbe- und Berufrecht. Zudem betreut er (Zahn-)Arztpraxen bei der strategischen Optimierung des Unternehmens, der Gestaltung von Praxis- und Praxisübergabeverträgen sowie der Abwehr von Schadenserstattungsansprüchen von Patienten.

? Welche Tipps für die Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs haben Sie?

Kock: Das Mitarbeitergespräch ist kein Aufklärungsgespräch mit

wollen Anerkennung und Wertschätzung noch vor einer Gehaltserhöhung.

? Und mit welchen Tipps geraten die Zahnärzte in puncto Werbung nicht in die Grauzone des rechtlich Strittigen?

Bei der Werbung Grauzonen meiden

Pätzold: Werbung darf nicht anpreisend, irreführend und vergleichend sein. Wirbt ein Einzelzahnarzt mit der Bezeichnung Zahnzentrum, ist das irreführend, weil man von mehreren Behandlern ausgeht. Vergleichend ist Werbung, wenn die Praxis oder Kompetenz des Arztes mit Worten wie „besser“ angesprochen wird. Behauptungen wie die, man sei die unangefochtene Nummer Eins im Markt, müssen sachlich begründet und gestützt werden – hier ist man schnell in der Grauzone. Die Vorgaben des Heilmittelwerbegesetzes sind ebenfalls zu beachten. Nach der Verschärfung vom 1. April 2006 sind Vorher-Nachher-Fotos von Patienten nicht erlaubt. Auch das fotografische Ablichten in Berufskleidung oder in Behandlungssituationen kann zu Problemen mit den Kammern führen.

Von Werbung mit Sonderpreisaktionen oder günstigen Prophylaxeangeboten ist abzuraten. Hier wird der Patient zur Wahrnehmung einer medizinischen Leistung unabhängig davon gedrängt, ob ein medizinischer Bedarf vorliegt. Dieser muss aber immer vorliegen. Abschließend ist bei Problemen im Werberecht zu raten: Kommt es zu einer Klage, stehen die Erfolgchancen gut.



Gut besucht waren bereits die ersten Veranstaltungen der Zahnärzte-Unternehmerabende 2006, wie hier im September 2006 in Bielefeld.

weitgehend für verfassungswidrig erklärt. Zum Beispiel sind erlaubte Plakatwerbung in der Fußgängerzone, das Beschriften von Straßenbahnen, Praxisvideos für Videobords an Hauswänden, Trikotbeschriftungen, Sponsoring und Bandenwerbung im Sport. Praxisname, Logo und Internetseite können erwähnt werden. Eine Homepage kann das gesamte Leistungsangebot kommunizieren. Die Ansprache darf emotional sein mit Claims, Bildern der eigenen ansprechend gestalteten Praxis und mit Fotos lächelnder Menschen mit schönen Zähnen. Voreinem Werbeauftritt sollte aber jeder Zahnarzt überlegen, mit welcher Botschaft er um wen werben will. Eine Strategie ist Voraussetzung.

erfolg der Praxis aus. Für die Gespräche muss bewusst Zeit eingeplant werden, vielleicht reichen acht Stunden im Jahr. Der Effekt sind zufriedener und motivierter Mitarbeiter.

Mitarbeitergespräche sind unverzichtbar

Daneben gibt es weitere hilfreiche Instrumente aus dem Qualitätsmanagement, zum Beispiel die Stellenbeschreibung. Jeder Mitarbeiter möchte wissen, wofür er verantwortlich ist. Anforderungsprofile helfen dabei, eine Stelle möglichst optimal zu besetzen. Man fragt: Wie muss der Mensch sein, um die Stelle optimal ausfüllen zu können?

einem Patienten. Ziel dieses Dialogs ist es herauszufinden, welche Bedürfnisse der Mitarbeiter hat, um ihn dann positiv für die Praxis einzustellen. Das erfordert eine offene Einstellung gegenüber dem Gesprächspartner. Wer fragt, bekundet Interesse, zum Beispiel: Wie ist dieses Jahr verlaufen? Was will der Mitarbeiter im nächsten Jahr erreichen? Was kann anders gemacht werden? Oftmals scheitert dieser Austausch an dem Irrglauben vieler Ärzte, sie wüssten, was ihre Mitarbeiter wollten: Wenig arbeiten für möglichst viel Geld. Aber: Menschen

Weitere Termine für die Zahnärzte-Unternehmerabende in diesem Jahr sind:
Freitag, 20. Oktober 2006, Hamburg; Mittwoch, 22. November 2006, München; Freitag, 24. November 2006, Stuttgart; Mittwoch, 13. Dezember 2006, Frankfurt (Main).
Die Veranstaltung beginnt jeweils um 15.30 Uhr und endet gegen ca. 21 Uhr. Weitere Informationen erhalten Sie beim Deutschen Zahnärztlichen Rechenzentrum (DZR) GmbH, Stuttgart, www.dzr.de

Zahnärzte - Patienten - helfen - weltweit - durch - die

Altgoldsammlung

Eine Hilfe mit Biss!

Stiftung Hilfswerk Deutscher Zahnärzte

für Lepra- & Notgebiete

Bitte Sammeltüten anfordern:

HDZ, Postfach 2132, 37011 Göttingen
Tel. 0551-600233, Fax 0551-600313
hilfswerk-z@arztmail.de
Internet: www.hilfswerk-z.de

Die DZW – nur noch einen Mausklick entfernt:
www.dzw.de