



## 4. Tag des Qualitätsmanagements: Zahnärzte aus Mannheim „Dimension zielgerechter Führung“

Der Tag des Qualitätsmanagements ist eine Institution im Zahnärzthehaus Mannheim. Bereits zum vierten Mal trafen sich namhafte Referenten aus Wissenschaft, Praxis und Standespolitik, um das Thema „Ohne Führen geht es nicht – Dimensionen zielgerechter Führung“ aus unterschiedlichen Perspektiven der Kollegenschaft vorzustellen und zu diskutieren. Dabei wurde deutlich, dass dem Handlungsfeld Führung im Rahmen des Qualitätsmanagements eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens zukommt.

„Eine Führungskraft, die ihre Mitarbeiter begeistert und sie mitnimmt, ist in der Regel eine Persönlichkeit, die durch Integrität, Souveränität und durch vorbildliches Verhalten überzeugt“, brachte Dr. Bernhard Jäger, Fortbildungsreferent der BZK Karlsruhe und stellvertretender Präsident der Landes Zahnärztekammer Baden-Württemberg, den Anspruch einer verantwortungsvollen Führungspersönlichkeit in

seiner Begrüßung des Auditoriums auf den Punkt. Seiner Meinung nach leben Führungskräfte „nach dem Prinzip der Verantwortlichkeit und handeln gemäß den Werten, die ihnen wichtig sind und für sie Sinn machen.“ Das befähige sie, für andere „zum Sinnstifter zu werden und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Vertrauen wächst.“ Auch der Präsident der Landes Zahnärztekammer Baden-Württemberg Dr.

Udo Lenke unterstrich in seinem Grußwort die Bedeutung des Prinzips der Verantwortlichkeit und der richtigen Führung für den Erfolg der Zahnarztpraxis. Dr. Udo Lenke betonte, dass die Kammer gemäß ihrem Leitbild „Die Kammer – Ihr Partner“ alle Anstrengungen unternimmt, um den Praxisinhaber und sein Team durch maßgeschneiderte Fortbildungsangebote zu unterstützen.

Vier Kernthemen beschrieb Dipl.-Volkswirt Christoph Besters, der den Vorstand der KZV Baden-Württemberg beim 4. Tag des QM vertrat. Zu einer effizienten Praxissteuerung gehöre ein Kosten senkungsprogramm, ebenso das Qualitätsprinzip, um die Behandlungsleistung zu steigern, betonte der stellvertretende Vorsitzende der KZV Baden-Württemberg. Darüber hinaus komme in Zeiten

einer verstärkten Patientenmobilität den Strategien der Patientenbindung eine wachsende Bedeutung zu. Wichtig für den Erfolg einer

**„Menschen mögen vergessen, was wir ihnen gesagt haben. Sie vergessen jedoch nie, wie sie sich bei uns gefühlt haben.“**

Regina Först

Praxis sei es, Risiken durch den Einsatz geeigneter Qualitätsmanagementsysteme zu minimieren, die letztlich Schwachstellen zum Beispiel in der Praxisorganisation transparent machten. Wie wichtig die Einführung eines QM-Systems ist, machte er zudem am Beispiel des Fortbildungsforum für Zahnärzte (FFZ) deutlich, das heute bereits zertifiziert sei. Dr. Uwe Lückgen, Sprecher des Landesbeirates der KZV BW, berichtete aus seiner Erfahrung als Zahnarzt und Standespolitiker und betonte, dass Zahnärzte gut beraten seien, Qualitätsmanagementsysteme in der Zahnarztpraxis zu implementieren. Die KZV Baden-Württemberg unterstütze die Kollegenschaft durch Beratung und Fortbildung, damit jede Zahnarztpraxis, das für sie geeignete QM-System auswählen könne.

**Plädoyer.** Ein Plädoyer für die Wichtigkeit der Einführung von QM-Systemen hielt Dr. Wolfgang Kaerkes, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ e.V.). Qualitätsmanagement sei für den Erfolg der Menschen da, ist sich Kaerkes sicher. Gerade verantwortliches Handeln im Beruf, im Unternehmen und in der freiberuflichen Praxis verlange eine gute Führungskompetenz. In dieser Wirtschaftskrise habe es sich gezeigt, dass nicht alle Unternehmen ihrer Verantwortung gerecht werden, betonte Kaerkes. Denn es könne nicht sein, „dass Verluste sozialisiert und Gewinne individualisiert werden.“

**Vielfalt.** „Wir sind alle Führungspersonen, wir führen alle in verschiedener Vielfalt“, betonte

Dr. Norbert Engel, Vorsitzender der BZK Karlsruhe. Humorvoll veranschaulichte er die unterschiedlichen Verantwortungsbereiche, die von Lebens- bis Kontoführung, von Anführen bis Verführen, bis zur Mitarbeiterführung reichen. Verantwortung stelle daher das verbindende wiederkehrende Prinzip in der Führungskompetenz eines jeden Menschen da, das letztlich von der Persönlichkeit abhängt. Gemäß dem von der BZK Karlsruhe geprägten Slogan „Die Kammer – Ihr Partner“, werde die Bezirkszahnärztekammer, so Dr. Norbert Engel, weiterhin die Kollegenschaft beratend und unterstützend bei der erfolgreichen Umsetzung von QM-Systemen begleiten. Dazu diene insbesondere auch der 4. Tag des QM.

#### Exzellente Mitarbeiterinnen.

Aus der Warte der erfahrenen Psychologin bekräftigte Dipl.-Psych. Anja Bach, Frankfurt am Main, dass es für den Zahnarzt wichtig sei, einen Praxisrahmen für exzellente Mitarbeiterinnen zu schaffen. Führungskompetenz stellt nach Anja Bach kein Geheimnis dar. Wie schon zuvor Dr. Norbert Engel, erinnerte sie an den bekannten Ökonomen Fredmund Malik, der

„Führung als gutes Handwerk“ bezeichnete. Stets müsse eine Führungsperson ihr eigenes Verhalten reflektieren, um ungewollte Folgen für Mitarbeiter und Umwelt zu minimieren. Führungspersonen sollten stets darauf achten, Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen, um Unter- und Überforderung zu vermeiden. Deutschland, sei ein Land, in dem wenig gelobt werde. Das sei eine Kulturfrage für Führungskräfte. „Je mehr Verantwortung eine Führungskraft hat, desto mehr fehlt Lob und Anerkennung.“ Kriterien wie Personalauswahl, Erprobung der Personaleigenschaften, Stärkenentwicklung und -analyse sowie Kompetenzentwicklung können durch konsequentes Führungsverhalten, das auch kritisch-konstruktive Mitarbeitergespräche beinhaltet, beeinflusst werden. Personalentwicklung heißt, laut Anja Bach, Kompetenzentwicklung. Kompetenzen bedeuten dabei mehr als Fähigkeit im fachlichen Bereich. Kompetenzen umfassen Personalkompetenz, fachliche Kompetenz, methodische Kompetenz, soziale Kommunikations-Kompetenz sowie aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz. Wichtig sei es, dass jeder sich seiner eigenen Grenzen bewusst ist. Anja Bach gelang es, effektiv-pragmatische Tipps zur Mit-



Fotos: Clausen

**Team.** Dr. Norbert Engel (2. v. r.) freute sich zusammen mit dem Team der Bundeswehr über den gelungenen Vortrag zum Prinzip „Innere Führung“. Oberstabsarzt Dr. med. dent. Felix Handy (l.), Flottillenarzt Dr. med. Joachim Koch (2. v. l.) und Flottenarzt Dr. med. dent. Helfried Bieber (r.).

arbeiterförderung und einen Weg zur positiven Entwicklung eines Unternehmens aufzuzeigen sowie Modelle für strategische Personalarbeit, gespickt mit wissenschaftlichen Ergebnissen, vorzustellen.

**Mit Werten führen.** „Ich weiß, dass gerade für Sie als Zahnarzt es ein riesiges Problem ist. Einerseits sind Sie für das operative Geschäft verantwortlich, andererseits sollen

### „Je mehr Verantwortung eine Führungskraft hat, desto mehr fehlt Lob und Anerkennung.“

Sie der weitsichtige Unternehmer sein, der am Fenster steht und über die Zukunft nachdenkt.“ Eloquent und humorvoll wie sein Einstieg gestaltete Bestsellerautor und Unternehmensberater, Prof. Dr. Jörg Knoblauch, seinen Beitrag „Mit Werten führen“ beim 4. Tag des QM. Gerade in der Zahnarztpraxis komme es darauf an, wertorientierte und eigenverantwortliche Mitarbeiter zu haben. Seiner Meinung nach habe „die traditionelle Zahnarztpraxis“ ausgedient, es komme heute darauf an, ein „Netzwerk von vielen Ein-Mann-Unternehmen aufzubauen“, das heißt, Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu entwickeln. Durch eine partnerschaftliche und wertorientierte Unternehmenskultur werden Mitarbeiter in alle Belange eines Unternehmens einbezogen. Voraussetzung dafür sei die Berücksichtigung eines siebenstufigen Motivationskonzeptes, „das durch Mitwissen, Mitdenken, Mitlernen, Mitverantworten, Mitgenießen, Mitbesitzen und Sinn bieten das Unternehmen zu einer lernenden Organisation verändert.“

**Authentische Führung.** Die erfolgreiche Führung und Weiterentwicklung einer Zahnarztpraxis unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen erfordern, so Regina Först, Bordschholm, „eine hohes Maß an Empathie-, Motivations- und Überzeugungsfähigkeit im Hinblick auf Mitarbeiter und Pa-

tienten.“ Laut Regina Först haben empirische Studien bewiesen, dass „der Erfolg eines Menschen als Unternehmer und Führungskraft zu 85 Prozent von seiner Persönlichkeit und lediglich zu 15 Prozent vom Fachwissen abhängt.“ Wirkung schafft Wirklichkeit. Drei Worte, so Regina Först, die deutlich machen, dass auf der Beziehungsebene entschieden wird, „ob wir unser Gegenüber – Patienten, Mitarbeiter oder Kollegen – erreichen und ob wir deren Vertrauen gewinnen.“ Dabei kommen insbesondere den vier A Bedeutung zu: „Augenkontakt, Atmen, Ansprache, Aussage.“ Regina Först: „Menschen wollen geschätzt werden. Zeigen Sie ihre Wertschätzung den Mitarbeitern und Patienten“, so ihr Appell.

Anja Bach

**Innere Führung.** Bereits beim 3. Tag des QM hatten Flottillenarzt Dr. med. Joachim Koch und Oberstabsarzt Dr. med. dent. Felix Handy einen bemerkenswerten Einblick in das Qualitätsmanagement der Bundeswehr, insbesondere für den Sanitätsbereich gegeben. Dieses Mal stellten sie „das Prinzip der inneren Führung“ zusammen mit dem Kollegen Dr. med. dent. Helfried Bieber dezidiert vor. Mit Hilfe der inneren Führung sei es gelungen, Spannungen zu mindern, die sich zwischen den individuellen Rechten des Einzelnen und den dienstlichen Pflichten aller ergeben haben, so Dr. Joachim Koch. Das Prinzip der inneren Führung habe sich als Führungsinstrument und damit als ein Mittel des Managements in der Bundeswehr bewährt, so die Führungskräfte der Bundeswehr unisono. Anhand des Beispiels einer Zahnarztgruppe wurde aufgezeigt, wie Führungsprinzipien in „einem der größten Unternehmen der Bundesrepublik“ auch für den niedergelassenen Kollegen von Bedeutung sein können. Anhaltspunkte liefer-

ten dabei Konzepte für die Prävention und Nachsorge für Soldaten im Rahmen der Begutachtung vor und nach einem Auslandseinsatz sowie die interdisziplinäre Vorgehensweise bei der Behandlung erkrankter Soldaten.

**Kennziffern.** Das Credo von Prof. Dr. Helmut Borkircher aus Ötisheim heißt „Zielorientierte Führung“. Das bedeutet, „sich stets auf geplante Ziele hin zu orientieren und dafür geeignete Instrumente einzusetzen, um diese Ziele auch zu erreichen.“ Als methodische Grundlage führte er den Controlling-Kreislauf an. Instrumente dazu stellten Ziel-Planung, Praxisvergleiche, Soll-Ist-Analysen, Abweichungsanalysen und insbesondere Kennziffern dar. Dazu beleuchtete Borkircher verschiedene Kennzahlen-Typen auf der Basis der Betriebswirtschaft einer Zahnarztpraxis.

**Fazit.** Kompetenz – ein allumfassender Begriff. Alle Referenten dieses 4. Tags des Qualitätsmanagements zeigten die Bandbreite der Herausforderungen und Anforderungen an eine Führungspersönlichkeit auf. Gerade wer erfolg-

### „Verantwortliches Handeln im Beruf, im Unternehmen und in der freiberuflichen Praxis verlangt eine gute Führungskompetenz.“

Dr. Wolfgang Kaerkes

reich im Wettbewerb sein Unternehmen, seine Praxis, zielgerecht führen will, ist darauf angewiesen, sich ständig fortzubilden. Qualitätsmanagement-Systeme bieten dazu ein Instrumentarium, um Praxisabläufe, Personalkompetenz etc. zu analysieren und transparent zu machen, mit dem Ziel ständig Verbesserungspotenzial zusammen mit dem Team zu erschließen. Der 4. Tag des QM machte deutlich, wie wichtig es ist, sowohl mit Werten zu führen, als auch betriebswirtschaftliche Kompetenzen zu entwickeln.

» [johannes.clausen@izz-online.de](mailto:johannes.clausen@izz-online.de)