

Management-Ausbildung für Zahnärzte

Wenn der Patient die Professionalität einer Praxis beurteilt, berücksichtigt er dabei die Dienstleistung und die Führungsqualität des Zahnarztes. Zukünftige Zahnärztinnen und Zahnärzte müssen lernen, mit ihrem Praxisteam und ihren Patienten angemessen zu kommunizieren – dies im Einklang mit dem Bologna-Abkommen und den betreffenden Texten der ADEE und ADA.

Rodolphe Cochet *

Praktizierende Zahnärzte werden während ihrer Ausbildung nicht auf Herausforderungen wie Praxisorganisation und Personalmanagement (HR) vorbereitet. Für die zahnmedizinischen Fakultäten ist es kaum möglich, das Management einer Zahnarztpraxis im Unterricht zu vermitteln, da bereits der pädagogische Pflichtstoff der klinischen Ausbildung sehr umfangreich ist. Ein Zahnarzt ist in erster Linie ein Kliniker. Eine akademische Managementausbildung, beispielsweise ein Masterstudium, ist nicht auf frei praktizierende Zahnärzte zugeschnitten und entspricht nicht den strukturellen und funktionellen Anforderungen einer Zahnarztpraxis: Kein Praktiker ist bereit, ein ganzes Universitätsjahr mit fachspezifischen Aspekten der Unternehmensführung zu verbringen. Am Besten hilft ihm eine Schulung im Bereich Personalmanagement und Kommunikation, die auf die Berufspraxis des Zahnarztes zugeschnitten ist.

Fachübergreifende und strategische Kompetenzen von Zahnärzten

Unter den medizinischen Berufen ist der Zahnarztberuf einer der wenigen, der eine breite Palette an fachübergreifenden Kompetenzen erfordert, die meist nicht in den akademischen Curricula vorgesehen sind: Organisation (Protokolle und Verfahren verwalten), strategische Planung (Anweisungen geben, Entscheidungen treffen), Personalmanagement (Teams leiten, Aufgaben delegieren, Kontrollen durchführen), Kommunikation (intern und extern), Verhaltenspsychologie (Management der Patientenbeziehungen) und Logistik (Betriebsmittel verwalten). Einigen selbständigen Zahnärzten fällt der Umgang mit Verwaltungsaufgaben, mit sozialen oder auch steuerlichen Verpflichtungen eher schwer. Zahnärzte müssen manche Aufgaben an spezialisiertes Personal übertragen. Dagegen kann in anderen



Ein Zahnarzt ist auch Manager und Führungsperson: Er muss sich Kompetenzen in Personalmanagement, Kommunikation und Organisation aneignen.

medizinischen Berufen in freier Praxis mehrheitlich alleine und ohne die geringsten fachlichen oder organisatorischen Schwierigkeiten gearbeitet werden.

Profil der Managementkompetenzen eines Zahnarztes

Die Managementprobleme sind fast immer die gleichen, unabhängig vom geographischen Standort der Praxis. Die wiederkehrenden Schwierigkeiten, welche Zahnärzte bei der Leitung ihrer Praxis, ihrer Angestellten, ihrer Mitarbeitenden und ihrer Patienten haben, sind kulturübergreifend gültig. Es gibt immer einen gemeinsamen Nenner: Zahnärzte stoßen auf Probleme, wenn es darum geht, Führungsrollen zu übernehmen und hierarchischen Beziehungen mit Mitarbeitenden und Patienten zu pflegen. Sie haben zudem oft Mühe, bei der Praxisentwicklung Risiken abzuschätzen und Chancen zu erkennen, mit ihrem Personal zu kommunizieren, einen Behandlungsplan oder eine Kostenschätzung zu erstellen. Schwierigkeiten zeigen sich auch im Umgang mit Patienten, beispielsweise bei Anzeichen von Zahnbehandlungsphobie oder bei präoperativen Schmerzen der Patienten.

Die kulturellen Unterschiede zwischen praktizierenden Zahnärzten sind nicht signifikant, auch zwischen verschiedenen Ländern nicht. Wie der Praktiker ein Problem angeht, ist aber durchaus unterschiedlich – je nach fachlichem Profil und Managementkompetenzen. Aus diesem Grund sollte jeder Praktiker am Ende seiner akademischen Ausbildung die Möglichkeit haben, Kompetenzen im «Management Odontologique» oder «Zahnarzt-Management» zu erwerben und ein geleitetes Gespräch mit einer Lehrkraft zu führen.

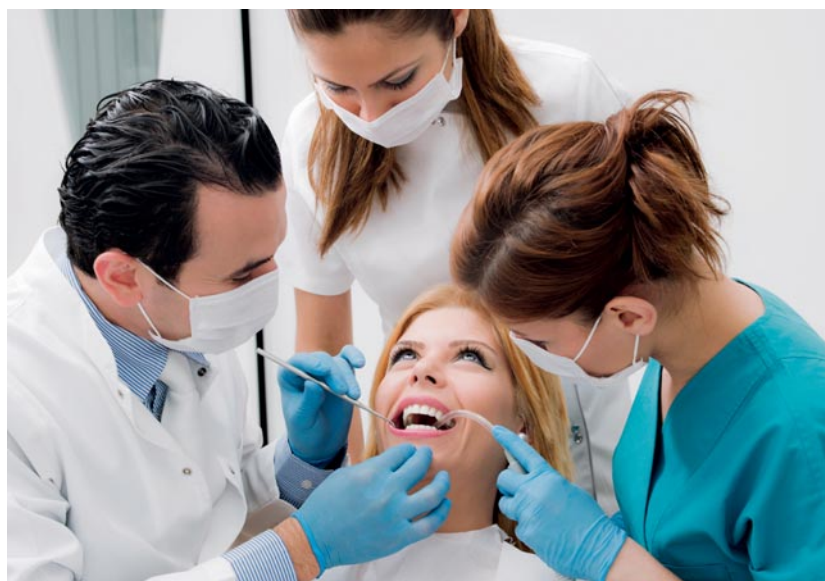
Beginn einer Zahnarztkarriere: Anstellung oder eigene Praxis, Stadt oder Land?

Für einen jungen Zahnarzt ist es erstrebenswert, seine berufliche Praxis als Assistent unter Betreuung eines erfahrenen Praktikers zu beginnen, dessen klinischen, zwischenmenschlichen und organisatorischen Fähigkeiten anerkannt sind. Dem jungen Praktiker steht so die technische Einrichtung des Praxisinhabers zur Verfügung, ohne dass er die materielle und soziale Verantwortung tragen muss.

Der erste Schritt in der beruflichen Entwicklung eines jungen Zahnarztes besteht darin, seine eigenen Ressourcen zu entwickeln (fachliche Behandlungskompetenz, intellektuelle und diagnostische Kompetenzen). Leider ist seine erste Anstellung manchmal von einem Mangel an Unterstützung geprägt: Als Angestellter hat der junge Praktiker häufig keine Dentalassistentin, die nur ihm zur Verfügung steht – oft teilen sich mehrere Zahnärzte die Leistungen einer Assistentin.

Nach mindestens zwei bis vier Jahren Berufserfahrung in einer Praxis oder Zahnklinik kann der junge Praktiker darüber nachdenken, seine eigene Praxis zu eröffnen – je nachdem, über welche finanziellen Mittel er verfügt.

«Die Managementprobleme sind fast immer die gleichen, unabhängig vom geographischen Standort der Praxis.»



Vielen Zahnärztinnen und Zahnärzten fällt es schwer, die Angestellten zu führen – diese Managementkompetenz können sie in Schulungen oder als Angestellte bei erfahrenen Zahnärzten erwerben.

Allen Vorurteilen zum Trotz sind Zahnarztpraxen auf dem Land oft profitabler als Praxen mitten in einem Ballungszentrum. Bevor man seine Geschäftstätigkeit beginnt, sollte man die zahnärztliche Versorgungssituation studieren und sich bevorzugt dort niederlassen, wo die Dichte an praktizierenden Zahnärzten knapp unter dem landesweiten Durchschnitt liegt – und nicht unbedingt dort, wo sie am schwächsten ist.

Der Patient als unparteiischer Beurteiler der zahnärztlichen Kompetenzen

Zahnärzte müssen auf einen angemessenen Kommunikations- und Managementstil achten, sei es in ihrem Umgang mit Dentalassistentinnen, Dentalhygienikerinnen, Zahntechnikern oder auch gegenüber Patientinnen und Patienten. Letztere legen Wert darauf, wie sie am Telefon und in der Praxis empfangen werden: Die Art der Kommunikation des behandelnden Zahnarztes beim ersten Treffen (Sorgfalt der Anamnese, Berücksich-

tigung der Patientenbedürfnisse und ihrer Motivation) sowie das Organisationsmanagement sind entscheidend. Der Patient schliesst anhand der Eindrücke, die er von der Praxisführung erhält, auf die klinischen Kompetenzen des Praktikers: Ist der Patient überzeugt, dass er es mit einem guten Geschäftsführer zu tun hat, wird er ihn auch als guten Zahnarzt einschätzen.

Kurz: Der Patient unterscheidet nicht unbedingt zwischen den klinischen und fachübergreifenden Kompetenzen des praktizierenden Zahnarztes – beide Bereiche sind in seinen Augen gleich wichtig. Der Zahnarzt sollte sich deshalb die Bedeutung seiner Fähigkeiten im Bereich Personalmanagement, Kommunikation und Führung bewusst machen und mögliche Schwächen durch entsprechende Weiterbildung ausgleichen – egal ob diese nun durch eine Fachgesellschaft oder durch einen privaten Dienstleister angeboten wird. ■



Patienten beurteilen ihre Behandler nicht nur nach den klinischen Fähigkeiten. Sie werten auch, wie eine Zahnärztin oder ein Zahnarzt mit ihnen oder mit dem Praxisteam umgeht.



* Rodolphe Cochet hat unter der Bezeichnung «Management Odontologique» standardisierte Kurse für die Zahnmedizin entwickelt. Als Autor des Handbuchs «Manual du chirurgien-dentiste Manager» betreut er einen obligatorischen Ausbildungskurs an verschiedenen zahnmedizinischen Fakultäten in Frankreich und in anderen Ländern. Im Auftrag zahlreicher internationaler Fachgesellschaften gestaltet er die Weiterbildung von Zahnärzten und ihrem Praxisteam aktiv mit. Er ist Gründer und Administrator der Stellen- und Weiterbildungsportale für die Zahnmedizin www.dentalemploi.com und www.dentalformation.com.



Seminare der SSO

Seminare zum Arbeitsrecht

jeweils 17.15 bis ca. 21.00 Uhr, Restaurant «Au Premier», Hauptbahnhof Zürich

- 30. Januar 2013: Beginn und Beendigung des Arbeitsverhältnisses
- 28. Februar 2013: Rechte und Pflichten während der Dauer des Arbeitsverhältnisses
- 08. April 2013: Arbeitsverhinderungen / Schwangerschaft und Mutterschaft / Sozialversicherungen

Der Weg zur eigenen Praxis

26. Oktober 2013, 08.30 – 17.15 Uhr, zahnar_t in Aarau

Auskunft / Anmeldung: SSO Sekretariat, Kurse und Kongresse
Frau Monika Lang
Münzgraben 2, Postfach 664, 3000 Bern 7
Telefon 031 313 31 61, Fax 031 313 31 40
Mail: kongress@sso.ch

Weitere Informationen und Kurse auf www.sso.ch unter «Agenda».

Schon an der Umfrage teilgenommen?

Mit der Leserumfrage von Dentarena können Sie uns Ihre Meinung mitteilen und den künftigen Inhalt mitbestimmen! Sollten Sie den elektronischen Fragebogen nicht erhalten haben, schreiben Sie uns an: info@sso.ch.

Unter den Umfrageteilnehmenden werden Kinogutscheine verlost.