

## Leadership in der Zahnarztpraxis (1)

# Das Praxisteam als Marketingmaßnahme

**Personalmanagement und Teamführung fristen in den meisten Zahnarztpraxen ein marginales Dasein, dabei gehört der Umgang mit dem eigenen Personal zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Praxisnahe Überlegungen und praktische Ratschläge finden sich in dieser Artikelserie.**

Von Daniel Izquierdo-Hänni

Es ist schon Jahre her, da wurde mir die Geschäftsleitung einer Werbeagentur mit elf Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen übertragen. Die Inhaberin war schwanger und wollte sich eine längere Auszeit nehmen, also durfte ich das Ruder übernehmen – oder besser gesagt das Zepter. Denn schnell stellte ich fest, dass die Inhaberin der Häuptling und die Angestellten die Indianer gewesen sind. Aufgaben wurden kaum delegiert, die Eigenverantwortung war gleich null und die Motivation neue Aufgaben anzugehen nicht vorhanden.

Mit dem Wunsch den Auftritt seiner Zahnarztpraxis nach außen zu optimieren wurde ich, es ist auch schon ein paar Jahre her, vom Inhaber als Berater engagiert. Ich sollte mich vor Ort mit den Gegebenheiten bekannt machen und danach definieren, welche Marketingmaßnahmen angebracht wären. Doch auch hier stellte ich schnell fest, was für ein Chaos herrschte: Welche der vier Praxismitarbeiterinnen für welche Aufgaben verantwortlich sind, war niemanden wirklich klar, und auch die beiden Zahnärzte wussten nicht genau, wie was wo. Fehlende Koordination, Doppelspurigkeit und verwirrte Patienten waren die Folge. Also verbrachte ich die kommenden zwei Tage damit alles zu beobachten sowie mit jedem einzelnen – von der Empfangsdame bis zum Chef – zu sprechen. In der Hoffnung etwas Klarheit schaffen zu können erstellte ich ein Organigramm

und verfasste die dazugehörigen Stellenbeschreibungen an. Dies mit dem Resultat, dass der Inhaber der Zahnarztpraxis alles andere als zufrieden mit mir gewesen ist, wollte er doch über Werbung und Social Media reden.

## Das menschliche Gesicht des Marketings...

Der Begriff «Leadership» ist auch in der Zahnmedizin in aller Munde und zweifelsohne eine wirklich wichtige Angelegenheit. Trotzdem möchte ich vorher auf ein zwei grundlegende Aspekte im Bereich des Personalmanagements in der Zahnarztpraxis zu sprechen kommen. Aspekte, die nicht nur verstanden, sondern auch verinnerlicht werden müssen, möchte man sich als Leader profilieren.

Wie ich in meinen Kursen immer wieder erkläre, werden die Leistungen einer Zahnarztpraxis durch die Eigenheiten des sogenannten «Dienstleistungsmarketing» charakterisiert. Ähnlich wie etwa in einem Reisebüro oder auf einer Bankfiliale fehlt auch in der Zahnmedizin die Fass- oder Berührbarkeit – neudeutsch «Tangibilität» - der Leistung, für die man Geld ausgeben soll. Auch gibt es keine absoluten Garantien, dass alles bestens klappen: während des langersehnten Mallorcaurlaubes könnte es die ganze Zeit regnen, der Investmentfonds, in den man sein Ersparnis gesteckt hat, könnte anstatt nach oben nach unten gehen. Absolute Garantien gibt es

auch keine in der Medizin respektive Zahnmedizin, kann es doch immer zu Komplikationen kommen. Wir verlangen somit tagtäglich, dass die Patienten uns ganz einfach vertrauen. Hinzu kommt die Tatsache, dass die Zahnmedizin besonders erklärungsbedürftig ist, zumal die meisten Patienten gerade mal über ein minimales Grundwissen verfügen.

Egal ob im Reisebüro, in der Bankfiliale oder eben in der Zahnarztpraxis, dem Personal fällt eine ganz besondere Rolle zu. Denn es sind einzig und alleine die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche mit ihrer Vertrauenswürdigkeit die nicht vorhandene Fassbarkeit und fehlende, absolute Garantie der entsprechenden Dienstleistung kompensieren und dem Bedürfnis nach Auf- und Erklärung nachkommen.

## ... und der Zahnmedizin.

Gerade bei einem solch sensiblen Thema wie die (Zahn-) Medizin, bei welchem die Patienten oftmals unsicher sind, wenn nicht sogar Angst empfinden, gewinnt die Bedeutung des Praxispersonals eine zusätzliche Dimension – weiter über das oben erwähnte Dienstleistungsmarketing hinaus. Selbstverständlich sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während einer Behandlung assistieren, die Patienten am Empfang entgegennehmen und administrative Aufgaben erledigen, aber eben nicht nur. Wer kann einen Angstpatienten vor einer

Behandlung beruhigen? Wer kann einem Implantatpatienten in einfachen, gut verständlichen Worten erklären, wie die Behandlung aussehen wird? Und wer schafft die Vertrauensebene durch einen freundlichen Empfang, einen taktvollen Umgang und einer herzlichen Verabschiedung? Genau: das Personal!

Vielen Zahnärzten ist diese zusätzliche, nicht-medizinische Aufgabendimension ihres Personals nicht wirklich bewusst. Oder sie wissen es, im Grunde genommen, doch agieren nicht entsprechend. Wer jedoch ein guter Leader sein möchte, muss über diese Tatsache nicht nur Bescheid wissen, sondern – wie vorgängig schon erwähnt – auch wirklich verinnerlichen.

## Internes Marketing

Marketing ist Teil der Wirtschaftswissenschaften und daher weit mehr als lediglich ein Synonym für werben und verkaufen. Entsprechend können Aspekte wie Unternehmensorganisation oder Personalführung auch dem Marketing zugerechnet werden. In diesem Zusammenhang gibt es eine Definition respektive eine Unterscheidung des Marketings, die im Zusammenhang mit dem Leadership in der Zahnarztpraxis nicht unwesentlich ist.

Das «externe Marketing» bezieht sich auf das Aktionsfeld zwischen Zahnarztpraxis und den Patienten respektive das Umfeld. Hier finden sich all die Disziplinen, an die man normal-

weise beim Begriff Praxismarketing denkt, wie etwa Werbung, PR oder Social Media. Beim «interaktiven Marketing» steht die Relation zwischen Praxispersonal und Patient während eines Aufenthaltes in der Klinik im Mittelpunkt. Ich denke da etwa an die Art und Weise, wie man mit einem Patienten umgeht, aber auch an das Beratungsgespräch oder das Beschwerdemanagement. Und dann gibt es noch das «interne Marketing», welches die Beziehung zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft definiert, in unserem Fall zwischen Praxisinhaber und Praxisteam.

Wie zu Beginn meines Artikels bereits erwähnt, fristet dieses interne Marketing in vielen Zahnarztpraxen ein Dornröschenschlaf. Wer wirklich ein guter Leader sein möchte, der weiß, dass diesem internen Marketing genau so viel Aufmerksamkeit zu gewähren ist wie den anderen beiden Marketingdimensionen. Denn Praxismarketing ist nur dann erfolgreich, wenn alle drei Beziehungsebenen ausgewogen sind und miteinander harmonieren.

## Fazit: Leader sein bedeutet mehr als nur die Richtung angeben

Zurück zur Werbeagentur respektive zur Zahnarztpraxis, die ich anfänglich erwähnt habe. Was nutzt es dem Praxisinhaber externe Marketingmaßnahmen in Angriff zu nehmen um neue Patienten gewinnen, wenn diese sich



Ein guter Leader weiß, dass das interne Marketing, welches die Beziehung zwischen Chef und Personal umfasst, ebenso bedeutend ist wie die anderen Ebenen des Praxismarketings.



Das Praxispersonal ist eine überaus wichtige «Marketingwaffe»

## ZUR PERSON

### Daniel Izquierdo-Hänni

ist seit über zehn Jahren Referent und Fachautor für Praxismarketing und Patientenkommunikation im Dentalbereich. Der ausgebildete Marketingfachmann und langjährige Kommunikationsspezialist ist Inhaber von [www.swissdentalmarketing.com](http://www.swissdentalmarketing.com)

