

# ZP Zahnarztpraxis professionell

Erfolgreiches Praxismanagement im Team



Ihr Plus im Netz: [zp.iww.de](http://zp.iww.de)  
Online | Mobile | Social Media

06 | 2022

## Kurz informiert

- Unfall mit Job-Rad kann Arbeitsunfall sein ..... 1
- Praxiswissen für unterwegs: die myIWW-App..... 1

## Praxismanagement

- „Der Spülbecher ist das Paradebeispiel für die Diskussion um Nachhaltigkeit!“ ..... 2
- Narkosegase vermeiden, Amalgambehälter wiederverwenden, Gold recyceln ..... 5
- Wie Zahnarztpraxen Nachhaltigkeit real umsetzen..... 7

## Recht

- „Dein perfektes Lächeln“ – immer mehr Werbebeschränkungen bei Aligner-Anbietern! ..... 9
- Ungeimpfte Zahnärztin geht erfolgreich gegen ihren verkürzten Genesenenstatus vor..... 10
- Die hypothetische Einwilligung – letzte Rettung bei fehlender Aufklärung des Patienten..... 11

## Kommunikation

- Führung leicht gemacht – 5 Wege zu hoher Leistung..... 13

## Steuern

- Mehr Bürokratie durch die Energiepreispauschale und die Korrektur von Lohnabrechnungen ..... 17



## QUALITÄTSMANAGEMENT

## Führung leicht gemacht – 5 Wege zu hoher Leistung

von Jutta Oischinger, Qualitätsmanagement für Zahnarztpraxen, Dachau,  
[qm-oischinger.de](http://qm-oischinger.de)

Mal ehrlich. Wie oft haben Sie sich schon gefragt, wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren können. Die Antwort lautet leider: „Das können Sie – genau genommen – gar nicht“, denn Motivation ist per Definition intrinsisch, also vom Mitarbeiter selbst ausgehend. Lautet Ihre Frage allerdings: „Wie kann ich die Leistung meiner Mitarbeiter erhöhen?“, sieht die Antwort schon anders aus. Hier haben Sie als Führungskraft beträchtlichen Spielraum! |

### Etwas zu leisten, braucht Wollen, Können und Dürfen

Leistung setzt sich aus den folgenden drei Faktoren zusammen:

- 1. Leistungsbereitschaft:** Sprich Motivation. Diese geht stets vom Mitarbeiter selbst aus. Alles, was Sie zur Motivierung vermeintlich beitragen (externe Faktoren, wie z. B. Provisionen, Incentives) schadet eher, als dass es nützt. Mittel- bis langfristig demotivieren Belohnungen sogar. Warum das so ist? Zu Beginn findet der Mitarbeiter eine Aufgabe spannend und interessant, er ist also intrinsisch motiviert und widmet sich dem Projekt gerne. Lob, Incentives oder eine Provision lenken den Fokus hingegen weg von der Aufgabe und hin zu der zu erwartenden Belohnung. Was ist folglich die natürliche Reaktion des Mitarbeiters? Er wird versuchen, sein Ziel auf dem Weg des geringsten Widerstands zu erreichen, um die Belohnung schnell zu erhalten. Die Aufgabe selbst, die gerade noch erfüllend und sinnvoll war, wird lästig, da sie zwischen dem Mitarbeiter und dem Bonus steht. In Folge verspürt der Mitarbeiter kein Interesse mehr, den Lösungsprozess weiterzuentwickeln. Stattdessen möchte er rasch den nächsten, hoffentlich noch größeren Bonus abgreifen. Das Ganze ist hoch inflationär und vernichtet in kürzester Zeit jeglichen Spaß und jede Sinnfindung an einer Aufgabe. Deshalb: Finger weg von Belohnungen.
- 2. Leistungsfähigkeit:** Was kann der Arbeitgeber tun, damit der Mitarbeiter *fähig* ist, seine Aufgaben gut zu erledigen? Was ist überhaupt gut? Was ist das Ziel der Aufgaben? Wie sieht ein gutes Ergebnis aus? All dies möchte geklärt sein, und darauffolgend müssen die notwendigen Fähigkeiten und Informationen vermittelt werden.
- 3. Leistungsmöglichkeit:** Wie kann der Arbeitgeber den erforderlichen Raum schaffen, damit der Mitarbeiter seine Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit optimal einbringen kann? Was ist zu tun, damit der Mitarbeiter seine Stärken und Talente maximal einsetzen und seinen individuellen Praxis-Beitrag leisten kann? Dieser Punkt hat ganz viel mit Selbstwirksamkeit und selbstverantwortlichem Handeln zu tun und damit, im eigenen Flow zu arbeiten. Also weder über- noch unterfordert, sondern herausgefordert zu sein.



Finger weg von  
Belohnungen!

Weder über-  
noch unterfordern,  
sondern heraus-  
fordern

Wertschätzende und  
stärkenorientierte  
Führung

Die 5 Säulen des  
PERMA-Lead®-  
Modells

Authentisches,  
wertschätzendes  
und freundliches  
Miteinander

## Gehen Sie mit gutem Beispiel voran, als Positive Leader

Ein einfacher und wirkungsvoller Weg, die Leistungsmöglichkeit zu erhöhen, liegt darin, als *Positive Leader* eine Umgebung zu kreieren, die Mitarbeiter inspiriert und positive Emotionen freisetzt. Der Montagmorgen ist dann kein Grund mehr für schlechte Laune. Ganz im Gegenteil. Je stärker Mitarbeiter die Führungskraft als einen *Positive Leader* erleben,

- desto sinnstiftender und erfüllender empfinden sie ihre Arbeit.
- desto mehr ist die Kommunikation und das gemeinsame Arbeiten von Vertrauen geprägt.
- desto souveräner agieren sie, wenn nicht alles nach Plan läuft.
- desto weniger belastend empfinden sie lange Arbeitstage.
- desto besser können sie entspannen und regenerieren.

(vgl. Ebner, *Positive Leadership*, S. 98)

Ein genial einfaches Führungsinstrument, mit dem Sie Ihr Team zu neuen Höchstleistungen bringen, ist das PERMA-Lead®-Modell. Mit seinen 5 Säulen erhöhen Sie die Leistungsfähigkeit Ihres Teams auf einfache Weise.

## Säule 1: Positive Emotions – Positive Gefühle fördern den Ressourcenaufbau

Ein positives Umfeld trägt maßgeblich dazu bei, dass wir uns wohlfühlen, uns leichter öffnen und damit verbunden neue Ressourcen gewinnen. So bauen wir z. B. Wissen auf, da wir bei Kollegen eher nachfragen. Indem wir kollegiale Beziehungen bis hin zu Unterstützungsnetzwerken aufbauen, erweitern wir unseren sozialen Aktionsradius und entwickeln uns weiter. Wir fördern unsere Gesundheit, indem wir weniger Stress erleben, ausgeruhter sind und besser abschalten können. Wir sind belastbarer und gehen die Dinge optimistischer an. Zudem erwerben wir wichtige Handlungskompetenzen, indem wir z. B. Kollegen bitten: „Kannst du mir bitte nochmals zeigen, wie das geht?“ (vgl. Ebner, *Positive Leadership*, S. 121)

Im Praxisalltag gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, um positive Emotionen einzubinden. Die einfachste und wirksamste Methode ist ein authentisches, wertschätzendes und freundliches Miteinander.

- Ihre Auszubildende ist sicher gerührt über eine kleine Aufmerksamkeit oder einen Glücksbringer zur Prüfung. Und nach der ganzen Aufregung überrascht ein schöner Blumenstrauß vom Chef bestimmt positiv.
- Sicher freut sich auch der neue Mitarbeiter über eine ansprechend gestaltete Willkommensmappe, einen Gruß am Spind „Herzlich willkommen! Wir freuen uns, dass Sie an Bord sind!“ oder einen Blumenstrauß.
- Veranstalten Sie eine kleine Feier, wenn jemand Geburtstag hat. Dies bringt eine willkommene Abwechslung. Ein Blumenstrauß, eine wertschätzende, persönliche Karte und 10 Minuten gemeinsam feiern – es ist so einfach.
- Auch wer sich für die Hobbys der Belegschaft interessiert, lernt unwahrscheinlich viel über sein Personal. Was ist dem Mitarbeiter wichtig? Was treibt ihn an? Bei allem gilt jedoch: Freizeit bleibt Freizeit. Am Wochenende und im Urlaub sollten Sie sich nur in absoluten Ausnahmefällen melden.

## Säule 2: Engagement – seine Stärken einbringen und in den Flow kommen

Man sollte annehmen, dass Zahnärzte die Fähigkeiten ihrer Teammitglieder optimal nutzen, um das beste Resultat für ihre Praxis zu erzielen. Leider findet Führung viel zu häufig schwächenorientiert statt. Mitarbeiter erhalten Feedback, wenn etwas *nicht* funktioniert oder besser hätte laufen können. In Mitarbeitergesprächen (vorausgesetzt, sie finden statt!) wird dann genau auf dieses Defizit fokussiert, um ggf. Schulungsmaßnahmen abzuleiten. Was erreichen Sie damit? Defizite werden so lange gemindert, bis sie sich im mittleren Bereich einpendeln. Ein wirklicher Fortschritt findet nicht statt. Deshalb ist schwächenorientierte Führung viel zu kurz gedacht. Wachstum kann nur gelingen, wenn der Fokus auch auf der Weiterentwicklung der Stärken liegt. Denn wer seine Stärken in der Arbeit einsetzen kann, muss sich nicht verbiegen. Stärken realisieren zu können, bringt Motivation, Energie und zahlt positiv auf das Selbstwertgefühl ein. (vgl. Ebner, *Positive Leadership*, S. 147)

Um die individuellen Stärken Ihrer Mitarbeiter zu entdecken, können Sie sie z. B. fragen, welche Komplimente sie üblicherweise im Rahmen ihrer Arbeit erhalten („Du kannst so gut erklären.“ „Du bist so organisiert.“ „Du hast so ein ausgleichendes Wesen.“ „Du packst einfach mit an“ etc.). Doch auch ohne die individuellen Stärken zu kennen, können Sie die entscheidenden Voraussetzungen schaffen, um diese abzurufen: Geben Sie nicht den einzig wahren und richtigen Weg vor, sondern setzen Sie nur die Leitplanken und schaffen damit Raum. Innerhalb dieser Leitplanken dürfen die Mitarbeiter selbst entscheiden und gestalten. So wählen Ihre Mitarbeiter automatisch den Weg, der ihnen am meisten liegt und am leichtesten fällt. Der am ehesten ihrem Wesen, ihren Neigungen und Stärken entspricht.

## Säule 3: Relations – förderliche Arbeitsbeziehungen

Förderliche Arbeitsbeziehungen sind ein weiterer Nährstoff, den es zu entwickeln gilt. Der Grundstock hierfür ist Vertrauen, das durch die gemeinsam verbrachte Zeit entstehen und wachsen kann: gemeinsame Erfahrungen, gemeinsame Ziele und glasklare Rollen. Dann die Fragen nach dem Wir: „Wer sind wir? Für welche Werte stehen wir ein? Wie möchten wir miteinander umgehen? Was ist uns wichtig?“

Ein wesentlicher Punkt für den Aufbau und das Gedeihen förderlicher Arbeitsbeziehungen sind Einstellung und innere Haltung, Wissen zur Verfügung zu stellen und zu teilen. Eine Geberkultur ist wesentlich erfolgreicher als eine Nehmerkultur (vgl. Ebner, *Positive Leadership*, S.209 f.) Ein reibungsloses Miteinander kann nur funktionieren, wenn alle Beteiligten ihre Aufgaben kennen und wissen, was der Nächste benötigt, um optimal arbeiten zu können. Tauschen Sie sich also bereichsübergreifend im Team aus, welche Infos und Materialien Sie an Ihrem Arbeitsplatz benötigen, um optimal arbeiten zu können. Um das Verständnis für den anderen Arbeitsplatz zu fördern, ist es z. B. extrem hilfreich, durch Jobrotation andere Arbeitsplätze oder andere Bereiche kennenzulernen. Wer den gesamten Prozess im Blick hat, wird auch viel schneller Verbesserungspotenziale für die Praxis aufdecken können.

Schwächenorientierte Führung ist zu kurz gedacht

Setzen Sie nur die Leitplanken und schaffen damit Raum

Eine Geberkultur ist erfolgreicher als eine Nehmerkultur

Nur wer den Sinn  
seiner Arbeit  
versteht, kann  
mitdenken

#### Säule 4: Meaning – vermittelt Sinn in der Arbeit

„Erlebte Sinnhaftigkeit ist der Motor, der Menschen dazu bewegt, ohne äußeren Druck und ohne Belohnung, eigenständig mit innerer Motivation, zu handeln“ (*Ebner, Positive Leadership, S. 237*). Es geht darum, seinen Beitrag zu leisten. Wie das geht? Indem Sie bewusst machen, welchen Einfluss und welche Konsequenzen das Verhalten des Einzelnen auf andere hat. Warum müssen z. B. wasserführende Systeme morgens 2 Minuten und nach jedem Patienten mindestens 20 Sekunden gespült werden? Sicher nicht, weil das Wasser so schön plätschert. Wer hier anschauliches Storytelling betreibt und den Sinn dahinter vermittelt, kann sichergehen, dass der Mitarbeiter das nächste Mal daran denkt.

Zeigen Sie dem  
Team, was es  
bewirkt hat

#### Säule 5: Accomplishment – Erreichtes sichtbar machen

Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass sie in der Lage sind, etwas zu bewirken. Dass sie durch ihr wertvolles Handeln Ergebnisse erzielt haben. „Dies wirkt sich positiv auf die Selbstwahrnehmung und Selbstwirksamkeit aus. Also auf die eigene Erwartung, einer Aufgabe gewachsen zu sein und mit entsprechender Anstrengung ein gutes Ergebnis möglich zu machen“ (*Ebner, Positive Leadership, S. 300*). Und dies beeinflusst wiederum positiv die Leistung und Gesundheit. Es steigert das Selbstwertgefühl. Erreichtes feiern, auf Erreichtes stolz sein. Einen Moment innehalten, bevor es weitergeht. Warum nicht im ganzen Team auf die bestandene Gewerbeaufsichtsamt-Prüfung anstoßen und den Mitarbeitern, die sich vornehmlich um die Themen gekümmert haben, ganz bewusst und in der Gruppe wertschätzend auf die Schulter klopfen?

Erfolgs-erlebnisse  
stärken Gesundheit  
und Wohlbefinden

„Mitarbeiter erleben zu lassen, dass sie etwas schaffen können, erhöht das Durchhaltevermögen und wirkt sich auch positiv auf den Umgang mit Belastungen aus“ (*Ebner, Positive Leadership, S. 300*). Wer das Ziel im Fokus hat, anstatt der Probleme, die möglicherweise im Weg liegen könnten, erhöht die Leistung. Das Sichtbarmachen von erreichten (Zwischen-)Zielen, erhöht die Selbstwirksamkeit Ihres Teams. Mitarbeiter mit hoher Selbstwirksamkeit lernen schneller und besser. Ganz nach dem Motto: Alles ist machbar. Wer dagegen nur den riesigen Berg unerledigter Aufgaben vor sich sieht, wer stets einer schier unendlichen scheinenden To-do-Liste hinterherhechelt, verliert jede Motivation. Ja schlimmer noch: je weniger Accomplishment erlebt wird, desto mehr Stressempfinden und desto mehr Burn-out-Gefahr. Im Umkehrschluss gilt: Je mehr Accomplishment, desto mehr Gesundheit und allgemeines Wohlbefinden (*vgl. Ebner, Positive Leadership, S. 301*).

**FAZIT** | Ein Positive Leader sorgt für positive Gefühle im Team, er schafft Freiräume, sodass Mitarbeiter ihre Stärken einbringen und in den Flow kommen können, er sorgt für förderliche Arbeitsbeziehungen. Einem Positive Leader gelingt es, den Sinn von einzelnen Maßnahmen zu erläutern, und er macht Erreichtes sichtbar. Mit dem Einsatz eines lebendigen QM in Kombination mit PERMA-Lead® können Sie in kurzer Zeit und auf einfach umsetzbare Weise optimale Voraussetzungen für gute Leistungen sowie eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit schaffen.

IHR PLUS IM NETZ



Buch online bestellen

#### QUELLE

- Ebner, Markus: Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance. Wien, Facultas Verlag 2019 (zum Shop: [ogy.de/e4v7](http://ogy.de/e4v7))

**REDAKTION** | Sie haben Fragen oder Anregungen zur Berichterstattung? Schreiben Sie an IWW Institut, Redaktion „ZP“

Aspastr. 24, 59394 Nordkirchen

Fax: 02596 922-80, E-Mail: [zp@iww.de](mailto:zp@iww.de)

Als Fachverlag ist uns individuelle Rechtsberatung nicht gestattet.

**ABONNENTENBETREUUNG** | Fragen zum Abonnement beantwortet Ihnen der

IWW Institut Kundenservice, Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg

Telefon: 0931 4170-472, Fax: 0931 4170-463, E-Mail: [kontakt@iww.de](mailto:kontakt@iww.de)

Bankverbindung: DataM-Services GmbH, Postbank Nürnberg

IBAN: DE80 7601 0085 0007 1398 57, BIC: PBNKDEFFXXX



**IHR PLUS IM NETZ** | Online – Mobile – Social Media

**Online:** Unter [zp.iww.de](http://zp.iww.de) finden Sie

- Downloads (Arbeitshilfen, Musterschreiben, Sonderausgaben u.v.m.)
- Archiv (alle Beiträge seit 1998)
- Rechtsquellen (Urteile, Gesetze, Beschlüsse, Verordnungen u.v.m.)

Vergrößern Sie Ihren Wissensvorsprung: Registrieren Sie sich auf [iww.de/registrieren](http://iww.de/registrieren), schalten Sie Ihr Abonnement frei und lesen Sie aktuelle Fachbeiträge früher.

Rufen Sie an, wenn Sie Fragen haben: 0931 4170-472.

**Mobile:** Lesen Sie „ZP“ in der myIWW-App für Smartphone/Tablet-PC.

- Appstore (iOS)
- Google play (Android) → Suche: myIWW oder scannen Sie den QR-Code



**NEWSLETTER** | Bestellen Sie die kostenlosen IWW-Newsletter im myIWW-Kundencenter von [zp.iww.de](http://zp.iww.de):

- ZP-Newsletter
- BGH-Leitsatz-Entscheidungen
- IWW kompakt für Zahnärzte

## ZAHNARZTPRAXIS PROFESSIONELL (ISSN 2366-2255)

**Herausgeber und Verlag** | IWW Institut für Wissen in der Wirtschaft GmbH, Niederlassung: Aspastraße 24, 59394 Nordkirchen, Geschäftsführer: Dr. Jürgen Böhm, Günter Schürger, Telefon: 02596 922-0, Fax: 02596 922-80, E-Mail: [info@iww.de](mailto:info@iww.de), Internet: [iww.de](http://iww.de), Sitz: Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg

**Redaktion** | Dr. phil. Stephan Voß (Chefredakteur, verantwortlich)

**Bezugsbedingungen** | Der Informationsdienst erscheint monatlich. Er kostet pro Monat 18,00 Euro einschließlich Versand und Umsatzsteuer. Das Abonnement ist jederzeit zum Monatsende kündbar.

**Hinweise** | Alle Rechte am Inhalt liegen beim IWW Institut. Nachdruck und jede Form der Wiedergabe auch in anderen Medien sind selbst auszugsweise nur nach schriftlicher Zustimmung des IWW Instituts erlaubt. Der Inhalt des Informationsdienstes ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität des Themas und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d). Dies beinhaltet keine Wertung.

**Bildquellen** | Titelbild © Panousi Fotografie

**Druck** | H. Rademann GmbH Print + Business Partner, 59348 Lüdinghausen