

## DENTISTA FOKUS

Liebe Leserinnen,

wir freuen uns, Ihnen in unserer ersten Dentista-Ausgabe im Jahr 2026 mit „Modern work“ wieder ein wirklich spannendes Thema zu präsentieren. Arbeit und Beruf sind längst im digitalen Zeitalter angekommen und in der Zahnmedizin gilt es, sich fast täglich mit neuen Herausforderungen auseinanderzusetzen. Im vorliegenden Heft haben wir deshalb Themen ausgesucht, die uns Einblick in die moderne Arbeitswelt mit besonderem Fokus auf die Mitarbeitenden in der Praxis geben sollen.

Ein wichtiger Aspekt dabei ist das Personalmanagement, das sowohl

## „MODERN WORK“

aus organisatorischer aber auch aus kommunikativer, emotionaler Sicht betrachtet wird. Darüber hinaus ist ein konstruktives Konfliktmanagement ein wesentlicher Faktor für eine positive Praxiskultur, weshalb wir dies ebenfalls thematisch aufgreifen.

Die Gesundheit der Mitarbeitenden steht – vor allen organisatorischen Punkten – an erster Stelle für einen funktionierenden Praxisbetrieb. Stress im persönlichen und beruflichen Umfeld kann zu einem Burnout führen. Wir betrachten die Ursachen und die Prävention der psychischen Erkrankung. Zur modernen Praxisführung gehört zunehmend auch die

KI. Mit dem Thema KI am Telefon runden wir unseren Blick auf „Modern work“ in der Zahnarztpraxis ab.

Ich wünsche Ihnen spannende Erkenntnisse und viel Vergnügen beim Lesen,



Ihre  
**Susann Lochthofen**

# „Modern work“ in der Zahnarztpraxis Personalorganisation zwischen Effizienz und Empathie

**In kaum einem anderen Gesundheitsberuf liegt der organisatorische Druck so hoch wie in der Zahnmedizin. Eine Zahnarztpraxis ist ein komplexes Zusammenspiel aus Präzision, Kommunikation und Menschlichkeit. Damit alles funktioniert, braucht es Struktur, Klarheit – und Herz.**

Personalorganisation und Mitarbeiter-einsatzplanung sind keine trockenen Verwaltungsthemen, sondern das Herzstück moderner Praxisführung. Sie entscheiden, wie gut Abläufe greifen, wie motiviert

das Team arbeitet – und ob Organisation als Hilfe oder Kontrolle empfunden wird. Viele Mitarbeitende kündigen heute nicht wegen Überlastung, sondern wegen fehlender Orientierung. Sie wünschen sich einen klaren Rahmen, in dem sie selbstwirksam handeln können. Struktur bedeutet Sicherheit – und Sicherheit schafft Raum für Kreativität und Verantwortung.

Organisation ist Haltung. Wer organisiert, gestaltet – und wer gestaltet, führt. Zahnärztinnen, die Strukturen mit Vertrauen füllen, schaffen ein Umfeld, in dem Menschen ihr Potenzial entfalten.

Führung bedeutet fördern und fordern: fördern, indem man Talente erkennt, Entwicklung ermöglicht und Lob bewusst einsetzt; fordern, indem man Erwartungen klar formuliert und konsequent umsetzt. Kontrolle ist dabei keine Form von Misstrauen, sondern Wertschätzung. Wer regelmäßig hinschaut, würdigt das Erreichte und spricht Entwicklungsmöglichkeiten konstruktiv an. Grundlage ist ein humanistisches Führungsverständnis: Jeder Mensch möchte gute Arbeit leisten. Respektvolle, lösungsorientierte Kritik fördert Einsicht und intrinsische Motivation.

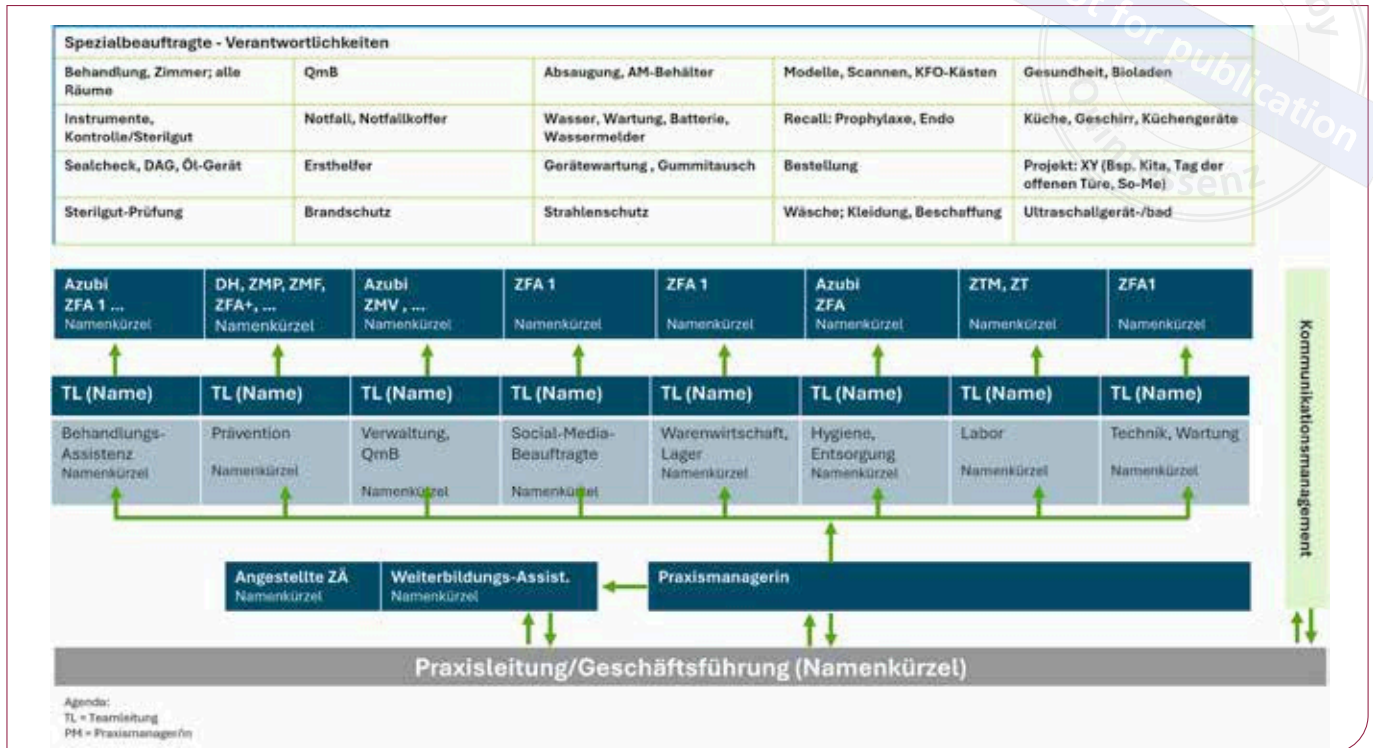


Abb. 1

„Modern work“ bedeutet, Verantwortung zu teilen und Mitarbeitende zum Mitdenken zu ermutigen – denn Führung heißt heute, Menschen stark zu machen statt sie zu steuern.

Ein Organigramm (Abb. 1) kann hier ein echter Augenöffner sein. Es zeigt auf einen Blick, wer mit wem arbeitet, wer wem gegenüber weisungsbefugt ist und wie Information fließt – von oben nach unten und von unten nach oben. So werden Hierarchien sichtbar, ohne starr zu wirken. Ein gutes Organigramm beschreibt auch horizontale Verantwortlichkeiten – etwa zwischen Prophylaxe, Assistenz, Rezeption und Verwaltung – und schafft Transparenz, wo Aufgaben sich überschneiden. Wer es gemeinsam mit dem Team erstellt, erlebt oft, dass sich Strukturen plötzlich „zeigen“: Doppelte Tätigkeiten, fehlende Zuständigkeiten – und damit verborgene Potenziale. Ein Organigramm ist kein starres Dokument, sondern ein Dialoginstrument, das regelmäßig überprüft und angepasst wird.

## Wissen Ihre Mitarbeitenden genau, an wen sie sich wenden können – und wer sich auf sie verlässt?

Klarheit schafft Vertrauen. Stellenbeschreibungen fördern Selbstverantwortung und geben Orientierung. Sie sind keine Kontrolle, sondern eine Einladung, das eigene Wirkungsfeld mitzugestalten. Besonders wirksam sind sie, wenn sie gemeinsam entwickelt werden. Die einfache Frage „Was brauche ich, um meine Arbeit gut machen zu können?“ öffnet wertvolle Gespräche über Ressourcen, Kommunikation und Erwartungen. Professionelles Management bedeutet: Jede Aufgabe hat ihren Platz – nichts wird dem Zufall überlassen. Aussagen wie „Wenn jemand Zeit hat, dann ...“ gehören der Vergangenheit an. Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Zeitfenster und Dauer einer Aufgabe werden bewusst festgelegt und in den Tagesablauf integriert. So entsteht Verlässlichkeit – für das Team, die Führung und die Patientinnen und Patienten. Struktur

schaft hier nicht Starrheit, sondern Orientierung und Ruhe im Praxisalltag.

Damit Organisation funktioniert, braucht sie ein solides Fundament. Vier Prinzipien sind dabei entscheidend:

- Klarheit – organisatorische Regelungen müssen für alle eindeutig erkennbar und nachvollziehbar sein. Unklare Abläufe führen zu Verzögerungen, Rückfragen und Fehlern – Klarheit spart Zeit und stärkt Vertrauen.
- Zweckmäßigkeit – Organisation orientiert sich an den tatsächlichen Bedürfnissen der Praxis. Weder Überregelungen noch fehlende Ordnung sind zielführend – entscheidend ist, was im Alltag wirklich hilft.
- Stabilität und Flexibilität – gute Strukturen bieten Verlässlichkeit und gleichzeitig Raum für Entwicklung. Prozesse müssen dauerhaft tragfähig sein, aber offen für Anpassungen bleiben.
- Wirtschaftlichkeit – Organisation soll Entlastung schaffen und Effizienz fördern.

Ziel ist, mit klarem Blick auf Zeit und Ressourcen den maximalen Nutzen für Team, Patientinnen und Praxis zu erzielen.

In modernen Praxen ist Planung mehr als Koordination – sie ist strategische Führung. Zwischen Teilzeitmodellen, Spezialisierungen und Patientenaufkommen helfen digitale Systeme, Übersicht und Fairness zu schaffen. Tools wie Pepito, Planerio oder Papershift erleichtern Dienstplanung, Urlaubsverwaltung und Kommunikation. Pepito wurde speziell für Praxen entwickelt: Mitarbeitende sehen ihren Plan, tauschen Schichten oder geben Wünsche an – transparent und effizient. KI-basierte Systeme wie Planerio berücksichtigen zusätzlich Qualifikationen und Verfügbarkeiten. Doch Technik ersetzt kein Gespräch – Planung bleibt immer ein Dialog zwischen Struktur und Menschlichkeit.

### **Führung mit Klarheit. Entwicklung mit System.**

Sabine Kittel ist Führungstrainerin, systemischer Coach, Beraterin und Dentalhygienikerin. Als Gründerin der Akademie für Prophylaxe & Management begleitet sie seit vielen Jahren Zahnarztpraxen im deutschsprachigen Raum in Führung, Kommunikation und Praxismanagement. Mit über 40 Jahren Praxiserfahrung – davon 19 Jahre in leitender Funktion und als Unternehmerin – verbindet sie fachliche Expertise mit fundierter Führungskompetenz. Ihr ganzheitlich ausgerichtetes Trainingsprogramm umfasst individuelle Beratung, praxisnahes Führungstraining sowie spezialisierte Prophylaxe-Trainings. Zahlreiche Veröffentlichungen, Fachvorträge und Onlineformate unterstreichen ihre Expertise. Ihr Anspruch: In kurzer Zeit genau das umzusetzen, was Praxen wirklich weiterbringt – klar, wirksam und auf den Punkt. Sie möchten Ihre Praxis strukturiert und zukunftsfähig entwickeln? Dann freut sie sich auf den persönlichen Austausch.

Kommunikation ist der soziale Kitt jeder Praxis. Sie verbindet Menschen, schafft Orientierung und Stabilität. Kurzbesprechungen, klare Informationswege und eine offene Feedback-Kultur fördern Vertrauen und Teamgeist. Digitale Plattformen wie Pepito, Slack oder Microsoft Teams erleichtern die Abstimmung – vorausgesetzt, sie werden bewusst genutzt. Transparenz ist dabei ein Schlüssel: Informationen sollten offen, nachvollziehbar und aktuell sein. Das schafft Vertrauen und ermöglicht Feedback in Echtzeit – ein Merkmal moderner, lebendiger Organisation.

Führung im Sinne von „Modern work“ heißt: Menschen zum Mitdenken anregen statt sie nur zu informieren. Fragen Sie öfter: „Wie würdest du das lösen?“ – und erleben Sie, wie Eigeninitiative entsteht.

Auch Praxisinhaberinnen brauchen Struktur und Selbstorganisation. Zwischen Behandlung, Führung und Administration helfen klare Routinen, den Überblick zu behalten. Tools wie Notion (KI-Workspace) und feste Reflexionszeiten unterstützen fokussiertes Arbeiten. Wer sich selbst gut führt, führt andere mit Ruhe und Klarheit. Diese Selbstwirksamkeit ist das Fundament moderner Führung.

Organisation berührt immer den Menschen. Hinter jedem Plan stehen Emotionen, Bedürfnisse und Hoffnungen. Führung mit emotionaler Intelligenz erkennt diese Dynamik und geht bewusst damit um. Kleine Rituale – Dankrunden, Feedbackgespräche, gemeinsames Feiern – stärken Verbundenheit. Eine Fehler-Lern-Kultur ist produktiver als eine Fehler-Angst-Kultur. Konsequenz im Einhalten gemeinsam entwickelter Regeln schafft Vertrauen und Fairness. Kontrollieren Sie nicht, um Fehler zu finden – kontrollieren Sie, um loben zu können.

Zukunftsorientierte Praxen denken weiter: Sie sichern Erfahrungswissen durch Wissensmanagement, gestalten Onboarding strukturiert und nutzen zunehmend KI-basierte Tools, die Routine-

aufgaben abnehmen. So bleibt mehr Zeit für das, was wirklich zählt: Menschen, Begegnungen und Entwicklung. Auch Selbstfürsorge gehört zur modernen Führung. Achtsamkeit, kurze Pausen und bewusste Erholung sind kein Luxus, sondern Voraussetzung, um präsent und klar zu führen. In vielen Praxen arbeiten heute mehrere Generationen zusammen – von erfahrenen Fachkräften bis zu digitalaffinen Berufseinsteigern/-innen. Diese Vielfalt ist keine Herausforderung, sondern eine Ressource, die neue Ideen und Lernkultur fördert.

## **Fazit**

Moderne Personalorganisation in der Zahnarztpraxis verbindet Struktur mit Menschlichkeit. Digitale Tools und klare Abläufe schaffen den Rahmen – Empathie und Vertrauen füllen ihn mit Leben. Führung heißt heute, Mitarbeitende in ihrer Selbstverantwortung zu stärken, gemeinsam Regeln zu gestalten und Organisation als lebendige Kultur zu verstehen. So entsteht eine Praxis, die effizient arbeitet, menschlich führt – und inspiriert.



**Sabine Kittel**

Akademie für Prophylaxe & Management  
Schorenstraße 1, 78532 Tuttlingen  
Mobil: +49 151 253 182 13  
Tel.: +49 7461 789 39  
E-Mail: info@akademie-prophylaxe-management.de  
www.akademie-prophylaxe-management.de