

# Kann denn Führen Sünde sein?

## Führen durch Kommunikation

*Mitarbeiterführung, eine Voraussetzung für den Erfolg einer Praxis, steht und fällt mit guter Kommunikation. Der Kurs mit praktischen Übungen mit Bernd Sandock, Diplom-Psychologe im Bereich Betriebs- und Organisationspsychologie, an der Europäischen Akademie für zahnärztliche Fort- und Weiterbildung der BLZK GmbH (eazf) in München zielt darauf, die Fähigkeit zur Kommunikation und zum Konfliktmanagement weiter auszubauen.*

Eine der wichtigsten Ressourcen einer Praxis sind und bleiben ihre Mitarbeiter: Allein aus wirtschaftlichen Überlegungen, aber auch aus Aspekten wie Freude an und in der Arbeit, ist ein effizient arbeitendes Team unbedingt anzustreben. Der Referent erarbeitet mit den Teilnehmern verschiedene Instrumente der Praxisorganisation, die für dieses Ziel sehr hilfreich sind.

### **Organigramm ordnet die Praxisstrukturen**

Ein Organigramm (siehe Abbildung auf Seite 45) ist die grafische Darstellung der Hierarchie in einer Praxis: Es zeigt auf, wer wem worin weisungsbefugt ist. Dabei müssen verschiedene Dinge klar definiert sein: Wird eine Mitarbeiterin zur Teamleiterin ernannt, ist es wichtig, dass der Zahnarzt dies auch allen anderen Mitarbeiterinnen mitteilt. Die neuen Befugnisse sind eindeutig zu definieren, ebenso deren Reichweite: Darf zum Beispiel die Helferin, die für den Materialeinkauf zuständig ist, selbstständig mit Depots verhandeln? Um ihrem erweiterten delegierten Aufgabenbereich gerecht werden zu können, muss sich die Mitarbeiterin auch der besonderen Rückendeckung des Chefs sicher sein.

Praxen mit mehreren Inhabern empfiehlt Bernd Sandock, Zuständigkeiten untereinander eindeutig aufzuteilen. Chef A ist für Personal zuständig, Chef B kümmert sich um Finanzen, Chef C ist für ein drittes Gebiet verantwortlich. Zur Koordination sind regelmäßige Chefbesprechungen unabdingbar.

Von Zeit zu Zeit ist es sinnvoll, ein sogenanntes inoffizielles Organigramm zu erstellen. Es bildet die Teamdynamik ab: Wer hat welchen Gruppenstatus, wie groß ist der Einfluss innerhalb des Teams

und ähnliches. Oft spiegeln Probleme und Konflikte einzelner Praxismitglieder die Situation der ganzen Praxis wider. Inoffizielle Organigramme erstellt der Chef für die eigene Analyse. Sie sind Verschlussache.

### **Potenzial des Praxisteams nutzen**

Stellenbeschreibungen sind ein weiteres wertvolles Werkzeug der Praxisorganisation: Hier wird verbindlich festgehalten, wie eine Stelle in der Praxis ausgefüllt werden soll und bei wem die Verantwortlichkeit für bestimmte Aufgaben beziehungsweise Tätigkeiten liegt. Der Referent empfiehlt aus Motivationsgründen, die Mitarbeiterinnen bei der Formulierung der Stellenbeschreibungen zu beteiligen und ihnen im Praxisalltag Spielraum in der Ausübung zuzugestehen: Er rät zu einer gewissen Spezialisierung der Kräfte und nicht zum Modell „Alle-können-alles“. Durch die Mitarbeit der Helferinnen an den Stellenbeschreibungen wird deren Umsetzung gefördert.

Ein großer Vorteil des Einbindens der Mitarbeiterinnen: Der Chef lässt sich in seiner Entscheidung beraten – durch einen größeren Horizont werden mehr Aspekte erkannt und können mit in die Arbeit einfließen. So fördert und nutzt der Zahnarzt das Potenzial seines Teams optimal. Alle genannten Organisations- und Führungswerkzeuge sollten von Zeit zu Zeit durchgesehen und unter Umständen revidiert werden.

### **Delegieren zur eigenen Entlastung**

Die Hauptintention des Delegierens als Führungskonzept ist laut Referent die Verbesserung der Mitarbeitermotivation und damit der (Arbeits-)Zuverlässigkeit. Außerdem kann sich der Chef dadurch entlasten.

Richtiges Delegieren erfordert:

- konkrete Aufgaben eindeutig zu beschreiben,
- Entscheidungsbefugnisse festzulegen,
- Erwartungen zu benennen,
- Verantwortungsbereiche (zum Beispiel in Stellenbeschreibungen) festzuhalten und die
- Konsequenz des Chefs beim Überlassen der Tätigkeiten.

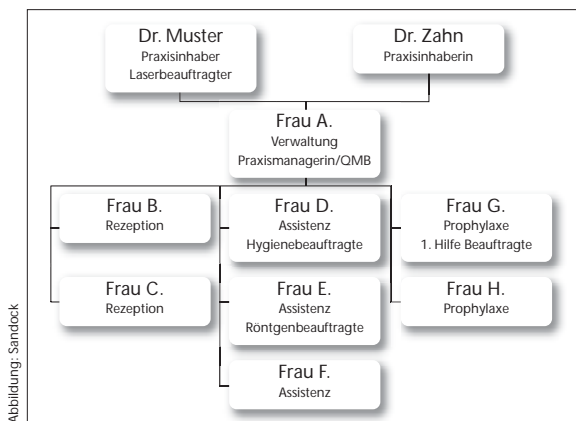


Abbildung: Sandock

So kann ein Praxis-Organigramm aussehen.

An wen wird delegiert? In erster Linie an Mitarbeiter, die die Aufgabe verstehen können und zu ihrer Erledigung befähigt sind. Man bedenke, dass sich Fähigkeiten von Mitarbeitern im Lauf der Zeit zum Positiven, aber auch zum Negativen verändern können.

### **Mitarbeitergespräche führen**

Ein allgemeines, das heißt nicht aus besonderen Vorkommnissen geführtes Jahresgespräch ist für eine Mitarbeiterin wichtig, weil sie so eine Rückmeldung von ihrem Chef erhält. In einer Art Zwischenbilanz zeigt es ihr, wo sie steht und dass sie in der Praxis wichtig ist.

Mitarbeitergespräche können für Angestellte aber auch einen bedrohlichen Charakter haben: Um dem entgegenzuwirken, sollten sie, besonders bei kritischen Gesprächen oder wenn es mehrere Chefs gibt, unter vier Augen stattfinden. Gleichgültig, ob es sich um ein allgemeines Führungsgespräch, ein Kritik- oder ein Delegationsgespräch handelt: Derartige Gespräche und deren Inhalt sollten der Mitarbeiterin angekündigt werden. Das Gespräch sollte nicht „zwischen Tür und Angel“, sondern in abgeschirmter Ruhe (zum Beispiel im Büro) stattfinden. Der Zahnarzt sollte sich mit einigen Fragen auf das Gespräch vorbereiten: Welches Ziel habe ich, welche Punkte müssen angesprochen werden? Wie beginne und argumentiere ich (erste Sätze können entscheidend sein!)? Auch die Mitarbeiterin muss ihre Sicht der Dinge schildern können.

Nach Erörterung der Themen sollten die Ergebnisse zusammengefasst werden. Ein Gespräch schließt mit einer Vereinbarung ab, deren Umsetzung später überprüft wird. Bei Kritikgesprächen sollte der Zahnarzt fragen: Bin ich am Problem beteiligt/ein

Teil davon? Auch emotionale beziehungsweise menschliche Gesichtspunkte des Konflikts sollten bedacht werden. Dabei gilt: am Thema bleiben, nicht weit in die Vergangenheit zurückgehen und Tatsachen von Interpretationen unterscheiden. Der Ton sollte verbindlich bleiben: Ein wohlwollender Abschluss entspannt jedes Gespräch.

### **Praxisbesprechung**

Praxisbesprechungen dienen der organisatorischen Absprache ebenso wie der Formulierung von strategischen Praxiszielen: Wo wollen wir in der Praxis hin? Was können wir verbessern? Wo hakt es? Welche Aufgaben kommen mit den angestrebten Zielen auf die einzelnen Teammitglieder zu? Praxisbesprechungen erfolgen am Besten nicht bei Bedarf, da damit ein angstbelasteter Termin entstehen kann. Bernd Sandock weist darauf hin, dass die Frequenz der Praxisbesprechungen von den spezifischen Gegebenheiten der Praxis abhängt, aber in der Regel in einem zwei- bis vierwöchigen Abstand erfolgen sollte. Praxisbesprechungen sollten während der Arbeitszeit und in der Praxis stattfinden (unter anderem damit sich die Teilnehmer besser konzentrieren).

Praxisbesprechungen beginnen und enden pünktlich. Sie sollten zeitlich so gelegt sein, dass jedes Praxismitglied teilnehmen kann. Der Referent regt an, eine Liste zu führen, in der jedes Teammitglied seine Themenvorschläge eintragen kann. Sein Tipp: Die Eintragende gibt an, welchen Zeitbedarf sie für die Besprechung des Punktes veranschlagt. Moderation, Protokoll (unter anderem hilfreich für das spätere Controlling von Zielen) und Ergebniszusammenfassung der Sitzung muss nicht automatisch der Chef innehaben. Wichtig: Wortmeldungen im Sinne eines Brainstormings betrachten und Themen nicht gleich abwürgen: Praxisbesprechungen fördern so auch das „Wir-Gefühl“ im Unternehmen Zahnarztpraxis.

Dr. Markus Thoma  
München

Am 4. Juli 2009 bietet die eazf den Kurs „Personalmanagement – Mit Mitarbeiterführung zum Praxiserfolg“ mit Prof. Dr. Dorothee Heckhausen, Professorin für Management im Gesundheitswesen an der Evangelischen Fachhochschule Berlin, an. Weitere Informationen und Anmeldung unter [www.eazf.de](http://www.eazf.de)