

# Wie werde ich der perfekte Chef?

## Sieben einfache Schritte zum Erfolg

*Qualifizierte, motivierte und freundliche Mitarbeiter sind eine wichtige Visitenkarte und werden von Patienten neben der fachlichen Qualifikation des Arztes oft als Entscheidungskriterium für oder gegen eine Zahnarztpraxis herangezogen. Leider geht das Thema Mitarbeiterführung und Mitarbeiterbindung im Tagesgeschäft einer Zahnarztpraxis oft unter und Defizite werden erst dann wahrgenommen, wenn die Stimmung schon im Keller ist oder wichtige Leistungsträger das Praxisteam verlassen.*

Für den Zahnarzt als Unternehmer ist es eine besondere Herausforderung, dem Führen, Motivieren, Qualifizieren und Binden von Mitarbeitern mit der gleichen Aufmerksamkeit zu begegnen wie den betriebswirtschaftlichen und fachlichen Fragen des Praxisalltags. Es gibt Instrumente, die ohne viel Aufwand in den Praxisalltag eingebaut werden können und schon bald zu einer messbaren Verbesserung der Arbeitssituation führen. Dabei ist es wichtig, den Mitarbeiter wie einen internen Kunden, das heißt, als eine maßgebliche Ressource für den Unternehmenserfolg zu sehen. Die heutigen Personalführungsinstrumente basieren vorwiegend auf den Führungs- und Motivationsmodellen von Herzberg und Maslow und können in sieben einfachen Schritten in den Praxisalltag übernommen und realisiert werden.

Dabei geht es im Management und beim Umgang mit dem Team im Wesentlichen um Mitwissen, Mitdenken, Mitlernen, Mitverantworten, Mitgenießen, Mitbesitzen, Sinn bieten.

### **1. Mitwissen**

Der Zahnarzt informiert das Praxisteam über alles, was für die Arbeit relevant ist. Jeder im Team kennt seinen Platz. Erfolge werden kommuniziert. Es herrscht eine offene und konsequente Informationspolitik, die die Mitarbeiter zum Mitdenken motiviert. Tagesaktuelle Informationen werden weitergegeben, regelmäßige Teamsitzungen eingeplant und jährliche Mitarbeitergespräche etabliert.

### **2. Mitdenken**

Das Ergebnis einer aus Sicht des Mitarbeiters positiven Informationspolitik ist es, dass Mitarbeiter sich stärker eingebunden fühlen und proaktiv Vorschläge entwickeln, zum Beispiel zur Verbesserung der Patientenzufriedenheit oder zur Optimierung des Praxisablaufs. Diese aktive Beteiligung motiviert, fördert das Teamgefühl und bindet den Mitarbeiter. Ein Vorschlagswesen und eine Chefbeurteilung sind hier gute, etablierte Steuerungsinstrumente.

### **3. Mitlernen**

Es ist wichtig, Wissen und Informationen zu vermitteln. Genau so wichtig ist es für Mitarbeiter aber auch, aus Erfolgen und Misserfolgen zu lernen. Fehler sind menschlich und sie lassen sich künftig am besten reduzieren, indem man aus ihnen lernt. Ein Weg, dieses Lernen und „Sich-Weiterentwickeln“ zu fördern, besteht darin, dass Mitarbeiter innerhalb eines festgelegten Rahmens Probleme selbst lösen. Dies erhöht den Lerngehalt und führt zwangsläufig zu einer kontinuierlichen Verbesserung. Darüber hinaus sollten Weiterbildung, Jobrotation und Klausurtagungen zur Motivation und Leistungssteigerung gezielt und kontinuierlich eingesetzt werden.

### **4. Mitverantworten**

Als Instrument für Führung und Motivation trifft der Zahnarzt mit seinen Mitarbeitern Zielvereinbarungen. Der gesamte Praxisbetrieb wird zielorientiert geführt. Die übergeordneten Unternehmensziele werden auf den einzelnen Mitarbeiter und auf seinen Verantwortungs- oder Aufgabenbereich heruntergebrochen und in einem Zielvereinbarungsgespräch besprochen. Die Ziele sollten allen im Unternehmen bekannt sein. Vierteljährlich sollte der Status quo festgestellt sowie überprüft werden, ob die Ziele noch erreicht werden können. Bei veränderten Umständen können die Ziele entsprechend angepasst werden – wenn zum Beispiel Mitarbeiter durch Personalmangel mehr arbeiten müssen und ihnen dadurch die Zeit fehlt, um ihre Ziele zu erreichen. Die Mitverantwortung des Mitarbeiters liegt nicht nur darin, seine Ziele zu erreichen. Er muss seinen Chef auch frühzeitig darauf aufmerk-

sam machen, wenn er durch veränderte Umstände seine Ziele eventuell nicht erreichen wird.

### 5. Mitgenießen

Erfolge sollten gefeiert werden. Vor allem mit den Mitarbeitern. Ebenso sollte der Zahnarzt herausragende und besondere Leistungen kommunizieren und prämiieren. Dadurch bringt er die Wertschätzung seiner Mitarbeiter zum Ausdruck. Dies fördert die Motivation und die Mitarbeiterbindung gleichermaßen. Der Aspekt des Mitgenießens setzt sich in einer materiellen Teilung des Erfolgs – Mitbesitzen – und durch entsprechende, zielorientierte Entlohnungssysteme fort.

### 6. Mitbesitzen

Durch Zielvereinbarungen wird einerseits der Arbeit des Mitarbeiters eine ganz konkrete Richtung gegeben, andererseits lernt der Mitarbeiter auch, seine Arbeit in Relation zum Gesamtunternehmen einzuschätzen und zu bewerten. Ziele sind immer mit einer Leistungssteigerung verbunden. Diese sollte durch entsprechende Entlohnungssysteme gefördert werden, zum Beispiel über ein Bonussystem. Mitarbeiter erfahren so, wie eine Leistungssteigerung sich für sie nicht nur durch den Genuss qualifizierter Arbeit auszahlt, sondern sie werden zusätzlich durch einen materiellen Gewinn motiviert, den sie durch ihre Leistung erreichen können. Damit wird der Mitarbeiter am Gesamterfolg der Praxis beteiligt und ist bestrebt, durch seine Leistung weiterhin aktiv dazu beizutragen.

### 7. Sinn bieten

Eigenverantwortung, Anerkennung und Wertschätzung tragen dazu bei, dass wir in dem, was wir tun, Erfüllung finden. Dies gilt für jeden Mitarbeiter ebenso wie für den Chef. Daher sollte dieser Aspekt übergeordnet über den Schritten 1. bis 6. und entkoppelt vom einzig materiellen Erfolg als wichtiges Instrument für die Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung gesehen und angewendet werden.

### Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt

Mitarbeiterführung und Mitarbeiterbindung sind Chefsache. Wer sich einmal zum Ziel gesetzt hat, der perfekte Chef zu werden, der wird es auch; Schritt für Schritt. Allen Neuerungen und Verbesserungen voran sollte immer eine Betrachtung der Ist-Situation gehen. In der Ist-Analyse befasst sich der Chef zunächst mit seinem aktuellen Führungsstil und ermittelt, welchen Einfluss dieser auf die Motivation und Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber hat. In der Ist-Analyse werden positive Aspekte ebenso sichtbar gemacht wie Defizite.

Im zweiten Schritt wird im Vergleich dazu der Soll-Zustand ermittelt und es werden die Instrumente definiert, die die Situation verbessern können.

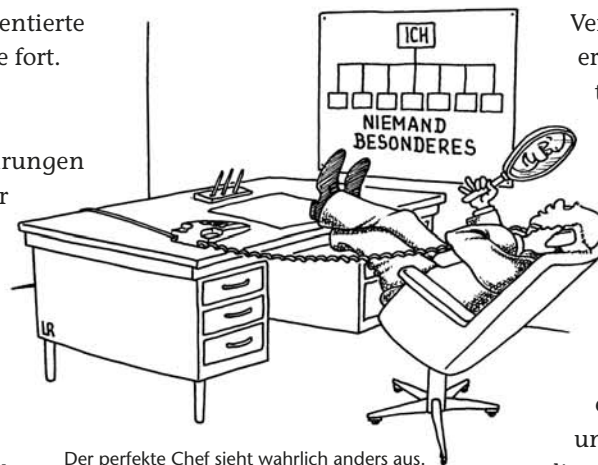
Kontinuität und Aktualität sind hier gefragt. Informationspolitik, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und eine leistungsbezogene Bezahlung werden bewusst eingesetzt und als Führungs- und Steuerungselemente etabliert.

Hat der Zahnarzt als Unternehmer erst einmal vor Augen, wohin die Reise gehen soll, lassen sich die in 1. bis 7. beschriebenen Schritte wesentlich einfacher planen und umsetzen.

hat der Zahnarzt als Unternehmer erst einmal vor Augen, wohin die Reise gehen soll, lassen sich die in 1. bis 7. beschriebenen Schritte wesentlich einfacher planen und umsetzen.

### Kontinuität schafft Nachhaltigkeit

Wie alle Erfolgsfaktoren des Unternehmens Praxis verlangt auch die Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation Kontinuität, um nachhaltig zu wirken. Wurden neue Instrumente erfolgreich identifiziert und in den Praxisalltag integriert, ist es wichtig, am Ball zu bleiben und diese verbesserte Unternehmens- und Führungskultur zu pflegen. Vertrauen, Motivation, Nachhaltigkeit und Perspektiven für die Zukunft sind unschätzbar, wenn es darum geht, die Leistung zu steigern und die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Für den Mitarbeiter wird ein kostbarer Mehrwert geschaffen, wenn Dialog, Information, Verantwortung, Fürsorge und Steuerung konsequent eingebunden, gelebt und immer wieder reflektiert werden. Das zahlt sich langfristig sowohl für den Zahnarzt als auch für den Mitarbeiter aus.



Der perfekte Chef sieht wahrlich anders aus.