

Gutes Personal ist das Kapital

Mitarbeiterführung ist eine Herausforderung für den Zahnarzt

„Ein guter Chef lässt seine Mitarbeiter wissen, dass er zweifelsfrei akzeptiert, was sie tun; dass er unterschreibt, ohne nachzuprüfen. Er macht jedoch eindeutig klar, dass die Verantwortung für das, was sie tun, dann auch bei ihnen selbst liegt“, schrieb einst der britische Historiker Cyril Northcote Parkinson. Ist das auch der richtige Führungsstil für die Zahnarztpraxis? (Hinweis der Redaktion: In diesem Beitrag sprechen wir von „Mitarbeiterinnen“, da sie die überwiegende Mehrheit in den Praxen darstellen.)

Zahnärzte glauben häufig, dass Personalführung bei einem geringen Personalstand keine besondere Priorität hat. Keine Mitarbeiterin hat bisher Führung ausdrücklich verlangt oder sich deswegen beschwert. Außerdem läuft alles von alleine, im Team weiß jede, was sie zu tun hat. Ohne Führung überlässt man vieles dem Zufall und gibt dem Personal keine Orientierung. Aber das sind Führungsmethoden von gestern. Mitarbeiterinnen erwarten heute mehr von ihrem Chef. Wer das ignoriert, muss im schlimmsten Fall mit einer häufigen Fluktuation des Personals rechnen.

Der Zahnarzt von heute sollte sich deshalb mehr als Personalentwickler – neudeutsch „Coach“ –

verstehen. Früher wurde der Kutscher eines Fuhrwerks als Coach bezeichnet, heute wird der Begriff auch im Sport verwendet. Der Zahnarzt als erfolgreicher Coach wird die Führung seiner Mitarbeiterinnen individualisieren, das heißt, jede erhält eine ihrer Situation und ihren fachlichen sowie sozialen Fähigkeiten angemessene Führung. Situativ führen ist ein Merkmal des „kooperativen Führungsstils“.

Gutes Coaching wirkt sich auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und auf die Arbeitsergebnisse des Teams aus. Eine nicht funktionierende Maschine kann ausgetauscht werden, die Mitarbeiterin ist aber nicht einfach nur ein „Produktionsfaktor“. Das soziale System, auch in einer kleineren Praxis, ist störungsanfällig, es hängt sehr vom Erleben und Verhalten des Einzelnen ab. Zur Führung gehört es, dass der Zahnarzt Spannungen im Team schnell erkennt und darauf mit einer Aussprache reagiert.

Mitarbeiterinnen sind nur so gut, wie sie auch geführt werden. Die autoritäre Führung, die aus Anweisungen und Kontrollen besteht, funktioniert nur bei sehr einfachen Tätigkeiten. Die Abläufe in einer Zahnarztpraxis sind dafür viel zu komplex. Das Gegenstück zu autoritärer Führung ist der ko-



Foto: fotolia.com/DWP

Das „Wir-Gefühl“ in der Praxis mit einem gemeinsamen Konzertbesuch stärken – eine Möglichkeit, den Zusammenhalt des Teams zu festigen.

operative Stil. Wesentliches Merkmal ist der individuelle Bezug auf die einzelne Person. Dieser Führungsstil ist zwar sehr zeitaufwendig, aber nötig, damit sich jede Mitarbeiterin verstanden und anerkannt fühlt und durch das Eingehen auf ihre persönliche Situation optimal motiviert ist. So fühlt sie sich der Zahnarztpraxis gegenüber verpflichtet und verhält sich loyal. Nicht umsonst heißt es: „Das gute Personal ist das Kapital.“

Das „Wir-Gefühl“

Zu den Aufgaben des Zahnarztes als Führungskraft gehört es, die Mannschaft auch einmal zum Essen einzuladen, gemeinsam eine Sportveranstaltung zu besuchen, mit dem Team einen Grillabend zu planen oder es in ein Konzert einzuladen. Der Geburtstagsglückwunsch darf keinesfalls vergessen werden. Das zeigt Wertschätzung, stärkt die Bindung zum Chef und schafft ein „Wir-Gefühl“ untereinander. Dadurch entsteht die Bereitschaft, private Interessen auch einmal zurückzustellen und Mehrarbeit ohne Frust zu leisten. Manchmal sind gerade die kleinen Dinge wichtig für die Motivation des Einzelnen.

Der Zahnarzt als erfolgreicher Praxismanager wird seine Mitarbeiterinnen in die Entscheidungen einbeziehen. Die Mitarbeiterin möchte als Expertin ihr Wissen und ihre Fähigkeiten einbringen. Die kooperative Führung lässt strikte Anweisungen ohne Diskussion nur noch in seltenen Ausnahmen zu, etwa dort, wo es Gesetze und Verordnungen gibt, die eingehalten werden müssen.

Bei all dem dürfen die betriebswirtschaftlichen Aspekte nicht vernachlässigt werden. Eine Praxis ist auch ein Wirtschaftsunternehmen, das Geld verdienen muss. Das wissen die Mitarbeiterinnen und sie wollen das Gefühl haben, dass sie einen für den Praxiserfolg notwendigen Beitrag erbringen.

Merkmale: autoritäre Führung	Merkmale: kooperative Führung
1. Einzelentscheidungen treffen	Entscheidungen im Team erzielen
2. Von oben her anordnen	Erst besprechen, dann anweisen
3. Sich im Alleingang durchsetzen	Überzeugen durch Argumentation
4. Fehler kritisieren	Hilfe zur Fehlervermeidung bieten
5. Kontrolle in Abwesenheit	Kontrolle mit der Mitarbeiterin
6. Leistungen ignorieren	Anerkennung von Einsatz und Mühe
7. Abwehr von Einwänden einer Person	Zuhören und Stellung nehmen
8. Selbst erledigen	Delegation nach Grundsätzen
9. Häufiges Überfordern	Anerkennung von Leistungsgrenzen
10. Zurückhaltung von Informationen	Offene Kommunikation

Führungsstil: autoritär oder kooperativ?

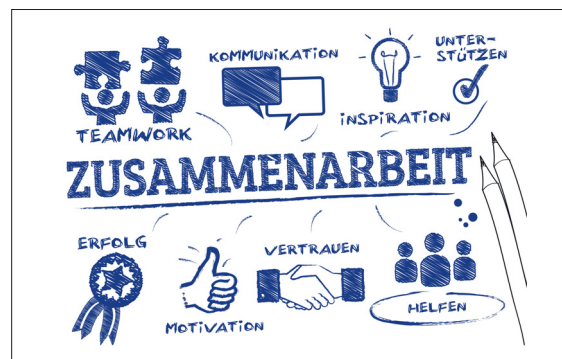


Abbildung: fotolia.com/Truefelpix

Der Zahnarzt von heute sollte sich als „Coach“ verstehen. Mitarbeiter möchten informiert werden, mitentscheiden dürfen, Ideen einbringen, anerkannt werden.

Erwartungen des Personals an den kooperativen Führungsstil:

- Wir werden rechtzeitig und vollständig über Änderungen informiert.
- Wir haben bei der Arbeitseinteilung freien Entscheidungsspielraum.
- Wir dürfen an Entscheidungen mitwirken.
- Wir werden gehört und verstanden.
- Wir erhalten für besondere Leistungen Anerkennung.
- Wir spüren auch die Wertschätzung unserer Person.

Fazit

Autoritäre Führung ist auf Dauer zum Scheitern verurteilt. Für den autoritären Vorgesetzten sind Mitarbeiterinnen reine Vollzugsorgane, die sich unterordnen müssen. Wer sein Team unter Druck setzt, löst nur kurzfristig Probleme. Kooperativ führen heißt, den Mitarbeiterinnen mehr Freiheit zu überlassen, realistische Arbeitsziele vorzugeben und sich auf gelegentliche Kontrollen zu beschränken. Das erfordert auch den Mut, anderen etwas zuzutrauen und Fehler zu akzeptieren und aus ihnen zu lernen.

Professionelle und erlebbare Führung hat einen hohen Stellenwert. Das Team will geführt werden, jede Mitarbeiterin will anerkannt, gehört und verstanden werden und freut sich über eine persönliche Ansprache. Das hat mit Schmuskurs nichts zu tun. Jede Einzelne hat besondere Fähigkeiten und Eigenarten und will so akzeptiert werden, wie sie ist. Ein vernünftiges Maß an Freiheit und Selbstständigkeit wird geschätzt. Jede möchte im Rahmen ihrer individuellen Qualifikation eingesetzt werden und Verantwortung übernehmen. Neben dem Arbeitsergebnis spielt auch die persönliche Beziehung zu den Kolleginnen und zum Zahnarzt eine Rolle für die individuelle Motivation der Mitarbeiterin.

Rolf Leicher