

## 10 Mitarbeiterführung

### Praxisinhaber

Die Anforderungen, die mit Mitarbeiterführung einhergehen, sind vielfältig. In einer Zahnarztpraxis, in der nur ein Zahnarzt, eine Mitarbeiterin für den Empfang und die Verwaltung, zwei für die Assistenz und eine Auszubildende beschäftigt sind, lassen sich die Anforderungen vielleicht noch vom Praxisinhaber alleine bewerkstelligen.

### Verschiedene Managementebenen

Der Trend zum Zusammenschluss in Gemeinschaftspraxen oder medizinischen Versorgungszentren führt zu größeren Organisationseinheiten und bedingt noch stärker die Notwendigkeit eines systematischen Managements. Je größer eine Praxis ist, desto sinnvoller ist es, die Führungsverantwortung auf verschiedene Managementebenen zu verteilen.

### Top-Management

Die oberste Führungsebene wird auch als Top-Management bezeichnet. Sie besteht aus dem Inhaber/den Inhabern bzw. Gesellschaftern der Praxis. Aufgabe des Top-Managements ist das Treffen von strategischen Entscheidungen.

### Mittleres Management

Für das „Mittlere Management“ hat es sich immer mehr durchgesetzt, eine Stelle für das Praxismanagement zu schaffen. Die strategischen Entscheidungen des Top-Managements werden vom mittleren Management innerhalb definierter Handlungsspielräume umgesetzt. Die strategischen Entscheidungen werden auf dieser Ebene konkretisiert. Darüber hinaus ist es Aufgabe des mittleren Managements, im Tagesgeschäft kurzfristige Entscheidungen zu treffen (z. B. Änderungen der Mitarbeiterinsatzplanung bei Krankheitsfällen).

### Teamleiter

Eine dritte Führungsebene kann aus Teamleitern gebildet werden, die die durch das Praxismanagement operationalisierten strategischen Entscheidungen des Top-Managements letztendlich im Praxisalltag ausgestalten. Sie sind für die Effizienz und Qualität der Abläufe innerhalb ihres Teams verantwortlich.

Jeder, der in einer Zahnarztpraxis Führungsverantwortung hat, sollte sich seiner Rolle bewusst sein und einige grundlegende Regeln beachten, um als Führungskraft geschätzt und respektiert zu werden.

### 10.1 Erfolgreich führen

Erfreulicherweise steht heutzutage die Bildung hierarchischer Strukturen nicht mehr im Mittelpunkt moderner Unternehmensführung. Statt der rigiden Steuerung und Anordnung auszuführender Arbeiten Top-down (von

oben nach unten) geht es darum, die Arbeitsaufgabe gemeinsam als Team zu bewältigen.

Die Führungskraft versteht sich hierbei idealerweise als Teil des Teams. Statt „Dienst nach Vorschrift“ zu verlangen, rückt sie die Rolle jedes einzelnen Mitarbeiters im Fertigungsprozess stärker in den Fokus und erkennt an, dass jeder Mitarbeiter einen wichtigen und erkennbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

Führungskraft = Teil des Teams

Die Beziehung zwischen Führungskräften und Beschäftigten ist in Bezug auf die Arbeitsatmosphäre besonders wichtig, denn aus dem Verhalten von Vorgesetzten resultieren

- wahrgenommene Anerkennung oder Ablehnung,
- Belohnung oder Bestrafung sowie
- Förderung oder Zurücksetzung.

Führungskräfte müssen die übergeordnete Vision und die Ziele der Praxis kennen und die Werte vorleben. Sie haben eine Vorbildfunktion. Durch ihr Verhalten erzeugen Führungskräfte bewusst oder unbewusst positive oder negative Emotionen wie zum Beispiel (Tab. 38):

Vorbildfunktion

Positive Emotionen	Negative Emotionen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freude</li> <li>• Sicherheit</li> <li>• Gemeinschaftsgefühl</li> <li>• Zuversicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wut</li> <li>• Angst</li> <li>• Hilflosigkeit</li> <li>• Hoffnungslosigkeit</li> </ul>

Tab. 38: Aus Führung resultierende Emotionen

Sie tragen durch ihr Verhalten und ihre Entscheidungen zur Qualität der Beziehungen der Mitarbeiter untereinander bei. Sie sind also nicht nur direkt an der Schaffung einer positiven Arbeitsatmosphäre beteiligt, sondern auch indirekt, indem sie mitverantwortlich dafür sind, ob innerhalb des Teams ein Klima der gegenseitigen Unterstützung und des Vertrauens entsteht oder ein Klima des Misstrauens.

### 10.1.1 Vertrauen als Basis

Vertrauen ist die Grundvoraussetzung dafür, dass sich Mitarbeiter mit der Praxis identifizieren können. Vertrauen muss erarbeitet werden, es lässt sich weder erkaufen noch erzwingen. Vertrauen entsteht dadurch, dass Entscheidungen einer Führungskraft für die Mitarbeiter transparent und

Basis für Identifikation

nachvollziehbar sind. Hierbei spielt es eine große Rolle, ob das, was von der Führung kommuniziert wird, in aller Regel damit übereinstimmt, was tatsächlich getan wird. Andersherum müssen auch Führungskräfte ihren Mitarbeitern vertrauen und ihnen ausreichend Freiräume und Entscheidungsspielräume zugestehen, um sie zur bestmöglichen Entfaltung ihrer persönlichen Fähigkeiten anzuregen.

## 10.1.2 Soziale Vernetzung fördern

Positiv für die  
Produktivität

Schwierige Beziehungen zu Vorgesetzten oder innerhalb des Teams gehören zu den in Mitarbeiterbefragungen am häufigsten angegebenen Belastungen am Arbeitsplatz. Die Netzworfbildung innerhalb der Mitarbeiter wirkt sich positiv auf die Produktivität in der Praxis aus. Die soziale Vernetzung von Mitarbeitern entsteht grundsätzlich bereits durch die gemeinsame Bewältigung der Arbeitsaufgabe. Gemeinsame Erfahrungen bei Praxisausflügen, Feiern, Events oder gemeinsamen Aktivitäten können die Netzworfbildung zusätzlich fördern und die Qualität der Beziehungen stärken.

## 10.1.3 Identifikationsmöglichkeiten schaffen

Loben

Identifikation mit der Praxis ist eine wesentliche Voraussetzung für Mitarbeitermotivation. Hierfür sind neben klaren Zielvorgaben auch eine gelebte Vertrauenskultur wichtig. Mitarbeiter sollten mit Arbeiten betraut werden, die gemessen an ihren Fähigkeiten schaffbar, aber anspruchsvoll sind, und hierfür Anerkennung erfahren. Unterforderung sollte genauso vermieden werden wie Überforderung. Damit sich Identifikation einstellt, sollten Führungskräfte nicht nur kritisieren, sondern auch loben und statt der Hierarchie die Problemlösung in den Vordergrund stellen.



**Beispiel: Was sehen Sie?**

$$7 + 7 = 14$$

$$5 - 3 = 2$$

$$4 + 6 = 10$$

$$2 \times 8 = 11$$

$$9 - 5 = 4$$

Wenn Sie spontan denken, wie die meisten, werden Sie bei Betrachtung dieser Gleichungen sagen: „Eine ist falsch! Zweimal acht ist sechzehn und nicht elf!“