



Führen heißt: fördern, fordern, motivieren!

Ob autoritär, kooperativ oder „laissez-faire“: Egal, wie Sie Ihre Führungsaufgabe als Praxischef verstehen, Ihre Mitarbeiter sind Ihr wertvollstes Kapital. Sie sind wichtige Kontaktpersonen für Ihre Patienten und entscheidende Leistungsträger für Ihre Praxis, und das nicht zuletzt beim Marketing. Gerade in einer Zahnarztpraxis, in der besonders eng vor dem Patienten zusammengearbeitet wird, kommt es auf ein kollegiales, harmonisches und reibungsloses Arbeitsumfeld an. Ihre Führungskompetenz spiegelt sich also maßgeblich im Erfolg Ihrer Praxis wider.

Marion Güntzel // Frechen



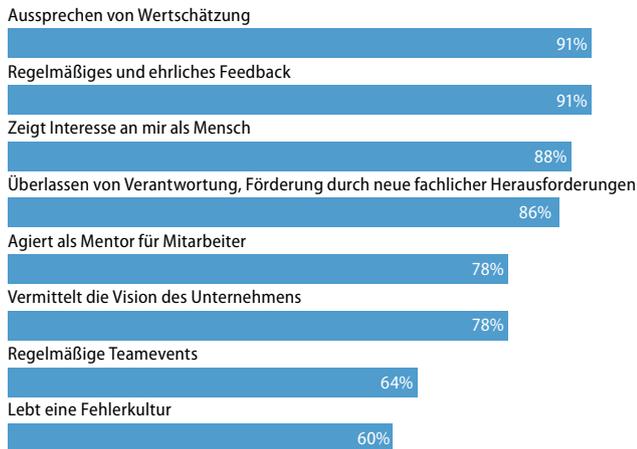
Was versteht man unter einer erfolgreichen Führung? Dass Sie Ihre eigenen Stärken und Schwächen, aber auch die Ihres Unternehmens und Ihres Teams kennen, um dann einen Mittelweg zwischen Selbst-, Leistungs- und Mitarbeiterorientierung einzuschlagen. Denn als Führungskraft ziehen Sie nicht nur mit Ihren Mitarbeitern an einem Strang, sondern an vielen Strängen: Sie müssen jeden Tag die (wirtschaftlichen, ideellen und strategischen) Ziele Ihres Unternehmens im Blick haben, sich mit Ihren eigenen Vorstellungen und Ideen beschäftigen, Ihre Patienten versorgen und sich um Ihre Mitarbeiter kümmern.

Das heißt: Sie müssen unternehmerisch denken und handeln und sich dabei sowohl mit sich als auch mit den Wünschen und Bedürfnissen Ihrer Patienten und Mitarbeiter auseinandersetzen – ein täglicher Spagat und eine echte Herausforderung, erst recht in einer Zeit, die immer schneller, komplexer und unsicherer wird. Oder wie es Prof. Dr. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und

Employability an der Hochschule Ludwigshafen, vor Kurzem auf einem Zukunftsforum äußerte: „Wir leben in einer Welt, die uns als Unternehmer zerreißt zwischen Kosten- und Innovationsdruck, schnellem und langsamem Denken, zwischen Sicherheit und Flexibilität, Kontrolle und Vertrauen, aber auch zwischen Fachkräfteengpass und Personalanpassung.“

Mitarbeiterstärken erkennen und gezielt nutzen

Wie schafft man es, in solch einer Zerreißprobe ein guter, verantwortungsvoller Chef für seine Mitarbeiter zu sein? Am besten, indem man auf ihre persönlichen Bedürfnisse und Befindlichkeiten eingeht. Für Rump bedeutet das: „Als Führungskraft muss man darauf achten, dass die Mitarbeiter nicht nur kompetent und qualifiziert, sondern auch gesund und motiviert sind, dass sie sich wohlfühlen, selbstbestimmt und selbstorganisiert arbeiten können und dass sie sich mit ihren Aufgaben und ihrem Arbeitgeber identifizieren.“



1 // Was macht eine gute Führungskraft aus? Anteil der Befragten, bei denen folgendes Verhalten von Vorgesetzten sehr/eher wichtig für die Jobzufriedenheit ist. Basis: 789 Berufstätige in Deutschland, März 2017. [1]

Das klingt zunächst nach einer unmöglichen Aufgabe, erst recht, da die Wünsche, Ansprüche und Persönlichkeiten der Mitarbeiter oft sehr unterschiedlich sind. Jüngere möchten meist, dass ihre Individualität und Unabhängigkeit gewahrt bleiben, dass sie an Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen können und Gestaltungs- und Aufstiegsmöglichkeiten erhalten; wohinge-

gen Ältere eher Struktur und Sicherheit erwarten und Wert auf Anerkennung und einen sicheren Arbeitsplatz legen. Als Chef sollten Sie ein Bewusstsein dafür entwickeln, was jedem Einzelnen (aber auch Ihnen!) wichtig ist und was jeden antreibt. So gibt es in einem Team unterschiedliche Mitarbeitertypen:

- **Macher**, denen Ergebnisse, Erfolge und Verantwortung wichtig sind, wenn sie Dinge in bzw. anderen aus der Hand nehmen,
- **Teamplayer**, die nach Sicherheit, Harmonie und Vertrauen streben, die gerne helfen und schwer „Nein“ sagen können,
- **Analytiker**, zurückhaltende Einzelgänger mit einer guten Beobachtungsgabe, denen belegbare Daten wichtig sind,
- **Kreative Chaoten**, die das Neue, Unbekannte, den Spaß und die Abwechslung lieben, sich dabei aber auch schnell verzetteln,

Wenn Sie die Denk-, Arbeits- und Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeiter verstehen und wissen, wer Verantwortung, Nähe, Distanz oder Abwechslung braucht, können Sie jeden viel besser führen, fördern und fordern. Zudem macht gerade diese Vielseitigkeit, wenn sie akzeptiert und wertgeschätzt wird, ein gut funktionierendes, zufriedenes Team aus.

Zufriedenheit – ein wesentlicher Motivationsfaktor

Apropos Zufriedenheit: Sie ist ein wesentlicher Motivationsfaktor bei der Arbeit; Geld ist nur ein kurzzeitiger Motivator, denn Wohlfühlen ist langfristig motivierender als eine Lohnerhöhung. Das bestätigt auch die Online-Umfrage eines großen Personaldienstleisters von 2017, in der sich die knapp 800 befrag-

Führen verlangt immens viel Selbstdisziplin!

Nachgefragt bei Dr. Wolfgang Moser, Praxis für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde in Halver



Dr. Wolfgang Moser // führt eine oralchirurgische Spezialistenpraxis mit sieben Mitarbeiterinnen

djz: Was verstehen Sie unter erfolgreicher Mitarbeiterführung?

Dr. Wolfgang Moser: Erfolgreiche Mitarbeiterführung verlangt vom Chef immens viel Selbstdisziplin und ein für die Mitarbeiter/innen nachvollziehbares Verhalten. Letztlich spiegelt sich ihr Verhalten darin wider. Die persönliche Situation der Mitarbeiter/innen muss immer auch Grundlage von Entscheidungen sein (Urlaub, Gratifikationen etc.). Auch eine persönliche Ansprache bei Fehlverhalten (ohne Publikum!) gehört zu einem vertrauensvollen Umgang miteinander.

djz: Binden Sie die Mitarbeiter in Ihre Zielplanung mit ein?

Moser: Aufgrund unserer Spezialisierungen benötigen wir regelmäßig Fortbildungen und längere Behandlungszeiten.

Da ich keine Mitarbeiterinnen „auf Rollschuhen“ durch die Praxis sausen sehen möchte, wird die entsprechende Vor- und Nachbereitungszeit bei der Terminplanung realistisch berücksichtigt. Dadurch ergeben sich sehr ruhige, konzentrierte Abläufe in der Praxis – genau diese Zielvorgabe kommuniziere und modifiziere ich bei Bedarf mit den Mitarbeiterinnen. Hierzu kommen oft gute Vorschläge aus dem Team, da es das Konzept begrüßt – die Arbeitsqualität wird dadurch erheblich gesteigert.

djz: Gutes Personal ist schwer zu finden und zu binden. Wie halten Sie Ihre Praxis für Ihre Mitarbeiter attraktiv?

Moser: Natürlich spielen ein gutes Gehalt, Zuwendungen als Boni, Zusatzqualifikationen in der Prophylaxe, von der Praxis bezahlte Fortbildungen und ein interessantes Behandlungsprogramm eine Rolle. Doch das Klima einer Praxis entsteht im Team. So gehören öfter mal ein schönes Abendessen und gemeinsame Gespräche über andere Dinge als Praxis zum Teambuilding dazu. Als Resultat haben wir seit fast 30 Jahren einen stabilen, harmonischen Mitarbeiterstamm, wodurch sich eine fast familiäre Situation ergibt.

ten Berufstätigen in Deutschland von einer Führungskraft vor allem mehr Wertschätzung, ehrliches Feedback und Interesse am Menschen wünschen (**Abb. 1**).

Dass gerade Zahnarztthelferinnen diese „Softskills“ und eine berufliche Perspektive von ihren Chefs einfordern, zeigt eine Studie der Landes Zahnärztekammer Hessen aus diesem Jahr, für die 461 ZFA und Auszubildende in hessischen Praxen befragt wurden. Demnach liegen die Schwachpunkte und Optimierungspotenziale in Zahnarztpraxen vor allem in den Bereichen Lob und Wertschätzung, interne Kommunikation und Betriebsorganisation, Fort- und Weiterbildung sowie Aufstiegsmöglichkeiten.

Wer seine Führungskompetenzen erhöhen und seine Mitarbeiter zufriedenstellen und damit langfristig an die Praxis binden möchte, sollte also seine sozialen Fähigkeiten ausbauen (**siehe Checkliste „Soziale Fähigkeiten“**). Denn, so Platon: „Menschen sind glücklich, wenn sie haben, was gut für sie ist.“ Und wenn Ihre Mitarbeiter glücklich sind, sind sie engagiert und leistungsbereit und verbreiten nicht nur eine bessere Stimmung im Team, sondern auch bei Ihren Patienten. Hinzu kommt: Mitarbeiter verlassen selten das Unternehmen, sondern ihren Chef!

Zu den erfolgreichsten Instrumenten einer Führungskraft gehören also nicht Grenzen, Regeln und Verbote, sondern Motivation, Kommunikation und Verständnis für jeden Einzelnen. Das heißt: Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern, zeigen Sie Verständnis, loben Sie und geben Sie konstruktives Feedback, nehmen Sie aber auch Kritik an. Gute Kommunikation ist keine Einbahnstraße, sie bedeutet nicht nur Anweisungen zu übermitteln, sondern auch zuzuhören und zu verstehen (**siehe Checkliste „Kommunikative Fähigkeiten“**).

Mitarbeitergespräche – eine Chance für beide Seiten

Regelmäßige Mitarbeitergespräche sollten daher ein essenzieller Bestandteil der Kommunikation zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern sein. Immerhin bringt es beiden Seiten eine Reihe von Vorteilen: In einem persönlichen Gespräch lassen sich Missverständnisse und Vorurteile abbauen, bestehende Probleme aufarbeiten und gemeinsam lösen sowie Wünsche und Ziele formulieren; gleichzeitig kann das Wir-Gefühl gestärkt und die Beziehung zwischen Chef und Angestelltem verbessert werden – sowohl auf fachlicher als auch auf emotionaler Ebene.

Ob Beurteilungs-, Förder- oder Zielvereinbarungsgespräch: Ein

konstruktives und für beide Seiten gewinnbringendes Gespräch sollte immer ehrlich, offen, respekt- und vertrauensvoll geführt werden und in Ruhe, unter vier Augen und mit genügend Zeit stattfinden – und gut vorbereitet werden. Fragen Sie sich vorher:

- Welche Haupt- und Nebenthemen möchte ich ansprechen?
- Welches Ziel verfolge ich?
- Wie gliedere ich das Gespräch?
- Gibt es aktuelle Probleme, die geklärt werden müssen?
- Wie argumentiere ich, um mein Ziel zu erreichen?
- Wie formuliere ich meine Wünsche, Erwartungen und Kritik klar und konstruktiv?
- Mit welchen Einwänden muss ich rechnen?

→ Was weiß ich über meinen Mitarbeiter (Familiensituation, Hobbies...)?

Grundsätzlich gilt: Ein Gespräch ist immer interaktiv und funktioniert nur, wenn beide Seiten zu Wort kommen – alles andere wäre ein Selbstgespräch. Lassen Sie also auch Ihre Mitarbeiter offen über ihre Eindrücke, Wünsche und Probleme sprechen. Denn jede Art von Rückmeldung ist eine Chance!

Feedback geben – die Kunst zu kritisieren

Vor allem das Kritikgespräch braucht ein Klima des gegenseitigen Vertrauens und der Ehrlichkeit. Wenn das negative Feedback jedoch konstruktiv geäußert und offen aufgenommen wird, gewinnen beide Seiten. Und im besten Fall arbeitet das Team „Chef/Mitarbeiter“ danach motivierter und kooperativer zusammen. Doch wie sag‘ ich es nun meinem Mitarbeiter? Wie kritisiere ich ihn, ohne dass er beleidigt oder wütend darauf reagiert? Jemandem einen Fehler aufzuzeigen, setzt zunächst einmal Fingerspitzengefühl, psychologische Kenntnisse und eine gute Rhetorik voraus. Am besten versetzen Sie sich zuallererst in die Situation des anderen und überlegen, welche Umstände ihn zu dem Fehler veranlassen könnten. Vom Standpunkt des anderen aus sieht die Welt manchmal ganz anders aus!

Wenn Sie Ihre Kritik äußern, sollten Sie darauf achten, dass Sie Ihre Wahrnehmungen als Wahrnehmungen, Ihre Vermutungen als Vermutungen und Ihre Gefühle als Gefühle bezeichnen. Das

wichtigste Kennzeichen hierfür ist das Wörtchen „Ich“ – immerhin geht es hier um Ihre Meinung bzw. Ihre Beobachtung. Ihr Mitarbeiter kann Ihr persönliches Urteil besser akzeptieren und es als gut gemeinten Ratschlag auch eher annehmen.

Wirkungsvolle Kritik sollte daher ...

- ... **konkret** sein: keine Verallgemeinerungen und pauschalen Aussagen.
- ... **konstruktiv** sein: Perspektiven/Alternativen aufzeigen, Rückfragen zulassen.
- ... **informativ** sein: Keine Bewertungen und Interpretationen vornehmen.
- ... **direkt** sein: Versteckte Botschaften verhindern Offenheit und verwirren eher.
- ... **fair** sein: Auch die andere Seite zählt. „Lösungen finden“ heißt die Lösung!
- ... **zielorientiert** sein: Veränderung gibt es nur, wenn allen das Ziel klar ist.
- ... **zeitnah** sein: Kritik wird wirkungslos, wenn sie nicht unmittelbar erfolgt.
- ... **umkehrbar** sein: Gutes Feedback profitiert von Gegenseitigkeit.

Wenn Kritik zielorientiert eingesetzt wird, verletzt sie gewöhnlich niemanden, sondern führt dazu, die Dinge klarer zu sehen und Fehler in Zukunft zu vermeiden. Ohne Wertschätzung und Respekt also bitte keine Kritik! ▶

Checkliste: Soziale Fähigkeiten

- Mir fällt es oft schwer, unvoreingenommen zuzuhören.
- Ich weiß wenig über das Privatleben meiner Mitarbeiter.
- Ich empfinde andere oft als unsachlich in ihrer Argumentation.
- Ich weiß häufig nicht, wie ich entscheiden soll und Probleme lösen kann.
- Meine Mitarbeiter verstehen oft nicht, was mir wichtig ist.
- Aus Meinungsverschiedenheiten halte ich mich am liebsten raus.
- Mir fällt es schwer, etwas Persönliches von mir zu erzählen.
- Veränderungen im Team oder Praxisablauf sind mir ein Gräuel.

> **4 Punkte:** Nehmen Sie sich Zeit für sich selbst und arbeiten Sie mit Nachdruck an Ihrer sozialen Kompetenz, vielleicht kann Ihnen dabei auch ein Profi helfen.

3 – 4 Punkte: Sie können mehr für sich, Ihr Team und Ihre Patienten erreichen, wenn Sie Ihre soziale Seite weiter stärken.

1 – 2 Punkte: Ihre Sozialkompetenz als Führungskraft ist gut ausgebildet – weiter so!

0 Punkte: Herzlichen Glückwunsch! Ihr Team hat einen tollen Chef.

Checkliste: Kommunikative Fähigkeiten

- Ich sage, was mich beschäftigt und ermutige meine Mitarbeiter, dasselbe zu tun.
- Meine Mitarbeiter kennen meine Erwartungen und Ziele.
- Ich kommuniziere wertschätzend, lasse das Team mitbestimmen und lobe zeitnah.
- Ich weiß, was meine Mitarbeiter antreibt und motiviere sie dementsprechend.
- Ich führe regelmäßig Einzel-/Team-Gespräche und gebe angemessenes Feedback.
- Probleme spreche ich offen an und kläre sie direkt.
- Ich frage meine Mitarbeiter nach ihren Vorstellungen und zeige Perspektiven auf.
- Ich nehme mir Zeit für meine Mitarbeiter und fördere das Miteinander im Team.

< **4 Punkte:** Kann es sein, dass Sie zu den hierarchischen Führungstypen gehören? Zum Wohle aller (auch Ihrer Praxis!) sollten Sie das möglichst ändern.

4 – 5 Punkte: Sie sind auf dem richtigen Weg, können Ihre sprachliche Kompetenz aber noch weiter verbessern.

6 – 7 Punkte: Sie verfügen über gute kommunikative Fähigkeiten – Ihr Team wird es Ihnen zufrieden danken.

8 Punkte: Respekt! Sie sind ein echter Kommunikator, Motivator und ein gutes Vorbild.

Führen in Krisenzeiten? Jetzt ist Kreativität gefragt!

Nachgefragt bei Dipl.-Psych. Barbara M. Schoog, Köln



Dipl.-Psych. Barbara M. Schoog //
Psychol. Psychotherapeutin und
systemische Beratung

djz: Wie kann Mitarbeiterführung in Krisenzeiten gelingen?

Dipl.-Psych. Barbara M. Schoog: Mitarbeiterführung kann nur gelingen – egal in welchen Zeiten –, wenn ich führen will und kann! In Krisenzeiten ist ein „Business Continuity“-Plan für Notfälle unabdingbar, genauso wie das Erstellen einer Situationsanalyse und das Erarbeiten eines Aktionsplans. Sinnvoll sind auch regelmäßige Priorisierungs-Meetings, in denen die Aufgaben in ständig aktualisierten Rankings durch das Team festgelegt werden. Hinzu kommen: Kompetenzen und Ressourcen der Mitarbeiter an den richtigen Stellen einsetzen und Wünsche erfragen.

djz: Angst vor Ansteckung und Verlust des Arbeitsplatzes, fehlende Kinderbetreuung, Zukunftssorgen... Wie sollten Praxisinhaber mit den momentanen Sorgen und Ängsten ihrer Mitarbeiter umgehen?

Schoog: Auch hier ist Kommunikation das oberste Gebot. Dabei braucht die Führung ein hohes Maß an Kreativität, muss auch um die Ecke denken können. Zunächst muss jeder Mitarbeiter mit seinen Sorgen Gehör finden, aber auch eigene Ideen einbringen können, zum Beispiel zur Arbeitsplatzgestaltung. Das persönliche Befinden aller sollte regelmäßig und ehrlich abgefragt werden. In Krisenzeiten ist es oft hilfreich, wenn sich der Chef zu seinen eigenen Ängsten bekennt, dabei aber auch verdeutlicht, dass alle Kraft in die gemeinsame Bewältigung der Krise gelegt wird, er immer ansprechbar ist und alle rele-

vanten Informationen zur Verfügung stellt. Er sollte klar und wertschätzend agieren, Anerkennung geben und als Vorbild konsequent notwendige (Hygiene-)Regeln einhalten.

djz: Wie motiviert man Mitarbeiter in schwierigen Phasen?

Schoog: Indem man mit großem Verständnis für ihre Ängste und Sorgen auf sie zugeht. Eine Führungskraft sollte sich in die Lage der Mitarbeiter versetzen und Ängste nicht vom Tisch wischen, sondern diese ernstnehmen und gegebenenfalls darauf reagieren. In Krisenzeiten muss mehr mit offener Tür geführt werden als in guten Zeiten. Gerade jetzt bedarf es noch mehr Empathie und Wertschätzung für die Mitarbeiter. Führungskräfte sollten grundsätzlich transparent sein und Ideen der Mitarbeiter zulassen, das erhält nicht nur in Krisenzeiten die Motivation. Und sie sollten sie immer wieder fragen: Was brauchen Sie jetzt? Eine Pause, einen halben Tag frei, eine andere Aufgabe...?

djz: Zwischen Fürsorgepflicht und Eigenverantwortung: Worauf sollten Praxisinhaber achten?

Schoog: Unter Anwendung des Employability Management geht es um ein Zusammenwirken von Mitarbeiterkompetenz, Gesundheit und Motivation. Hierbei haben Führungskräfte die nachdrückliche Aufgabe, zu kontrollieren und zu verhindern, dass Mitarbeiter permanent über ihre körperlichen wie geistigen Ressourcen gehen und gar ins Burnout laufen. Insofern ist in Krisenzeiten noch mehr Fürsorge notwendig als sonst. Es gilt, Überlastungen des Personals so gering wie möglich zu halten und für Ausgleich zu sorgen. Um all dies aber leisten zu können, müssen Führungskräfte sich selbst und ihre eigenen Energien und Belastungsgrenzen im Sinne der viel zitierten Achtsamkeit ebenfalls im Fokus behalten und die gleichen Fürsorgeregeln auf sich selbst anwenden.

10 Tipps für zufriedene Mitarbeiter

1. Zeigen Sie ehrliches Interesse und persönliche Anteilnahme.
2. Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter nicht als Nebensache; zollen Sie Ihnen Anerkennung und Respekt.
3. Nehmen Sie sich immer wieder Zeit für jeden Einzelnen und hören Sie aktiv zu.
4. Ermutigen Sie Ihr Team, offen über Fehler und Probleme zu reden – es gibt kein besseres Lern- und Entwicklungspotenzial!
5. Loben Sie ehrlich und differenziert – auch vor Kollegen und Patienten; kritisieren Sie jedoch unter vier Augen.
6. Gehen Sie als Vorbild konstruktiv mit Fehlern und Kritik um.
7. Steigern Sie das Selbstbewusstsein Ihrer Mitarbeiter, indem Sie ihre Fähigkeiten fördern und Verantwortung übertragen.
8. Beziehen Sie Ihr Team in wichtige Praxisbelange mit ein und lassen Sie es an der Entscheidungsfindung mitwirken.
9. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern bei Schwierigkeiten, aber nehmen Sie ihnen nicht gleich die Arbeit aus der Hand.
10. Durchbrechen Sie ab und an die Alltagsroutine – mit kleinen Aufmerksamkeiten oder besonderen Teamevents.



„Ich habe gelernt, mich Konflikten zu stellen“

Nachgefragt bei **Rebecca Otto**, Kinderzahnärztin in Jena



Rebecca Otto // sammelt seit 2009 Erfahrungen mit inzwischen drei angestellten Zahnärztinnen und zehn Mitarbeiterinnen

djz: Sie führen seit 2009 die erste Kinderzahnarztpraxis in Thüringen. Wie würden Sie Ihren Führungsstil als Praxisgründerin beschreiben?

Rebecca Otto: Diese Führungspersönlichkeit, die ich jetzt bin, war ich am Anfang nicht. Früher habe ich ständig versucht, Personalprobleme zu lösen und Harmonie ins Team zu bringen, das hat mich sehr gestresst. Als sich die Situation unter den Mitarbeitern zuspitzte, habe ich erkannt, dass ich etwas tun muss und dass nur ich das lösen kann. Mitarbeiter brauchen Führung und Grenzen, aber auch das Gefühl, selber Entscheidungen treffen bzw. Probleme im Team lösen zu können. Hierfür muss man Verantwortung abgeben und delegieren können.

djz: Hat sich Ihre Führungsrolle verändert?

Otto: Ja, ich führe die Mitarbeiter heute unterschiedlich.

Mithilfe eines Personalcoachings habe ich mein Team analysiert: Wer hat welche Stärken, wer braucht welche Struktur, wen muss ich wie führen? Ich habe mit allen offen kommuniziert und zum Beispiel gefragt, wer Führungsverantwortung übernehmen möchte. In Einzelgesprächen habe ich Ziele und Bedürfnisse erfragt, um dann die Führungsebenen zu besetzen – immer im Einklang mit dem Team. Alle haben mitentschieden, wodurch die Akzeptanz höher war. Ich sage oft: „Kommt mit Vorschlägen zu mir, wir diskutieren und entscheiden dann gemeinsam.“

Heute bin ich gerne Chefin. Ich habe gelernt, mich Konflikten zu stellen, manchmal autoritär Entscheidungen zu treffen, und ich weiß, wen ich wie gut führen kann. Das entlastet mich enorm.

djz: Wie viel Nähe ist zwischen Führungskraft und Mitarbeitern möglich, wie viel Distanz nötig?

Otto: Wir haben das Hamburger Du. Wir siezen uns, aber ich spreche alle mit Vornamen an. Wir teilen natürlich Privates, aber die Mitarbeiter wissen genau, was ich nicht wissen muss und ziehen dann eine Grenze. Wir sind ein gutes Praxisteam und gehen mit freundschaftlicher Distanz miteinander um.

- ▶ Warum es sich also lohnt, soziale und kommunikative Führungskompetenzen auszubauen? Weil sie sich maßgeblich im Leistungsertrag des Teams widerspiegeln. Als Praxisinhaber sollten Sie Ihr Augenmerk daher nicht nur auf das Erreichen von Zahlen und Zielen werfen, sondern sich Zeit für Ihre Mitarbeiter

Wie ich mein Team durch die Krise schiffe

„Gerade in Krisenzeiten ist es wichtig, zu wissen, was jeden Einzelnen bewegt und wen man wie am besten unterstützt und informiert. Ich habe früh angefangen, das Team auf die mögliche Krise vorzubereiten und ihm die Angst zu nehmen, indem ich ihm immer wieder – zum Teil gefilterte – Informationen gegeben habe. Gerade in unsicheren Zeiten sind eine offene Kommunikation und ein guter Informationsaustausch extrem wichtig; so habe ich regelmäßig Aushänge ans schwarze Brett gehängt, E-Mails verschickt, Pläne überarbeitet, zusätzliche Besprechungen angesetzt... Nach einigen Wochen haben sich einige Mitarbeiter sogar dafür bedankt, dass ich sie so gut durch die Krise schiffe und sie einen Rahmen haben, in dem sie sich sicher fühlen. Mein Anspruch als Chefin lautet: Ich möchte, dass sich mein Team gut geführt fühlt und es sich immer auf mich verlassen kann – Krise hin oder her.“

Rebecca Otto // Kinderzahnärztin in Jena

nehmen, auf ihre Bedürfnisse eingehen und ihre individuellen Fähigkeiten fördern. Wenn Sie ihnen dazu noch die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit (Verantwortung und Versorgungsauftrag den Patienten gegenüber) verdeutlichen und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten bieten, können Sie Ihre Mitarbeiter zu langfristig zufriedenen und sich für Ihr Unternehmen verantwortliche „Mitunternehmer“ werden lassen. Kurz: Sie haben es in der Hand, dass Ihre Mitarbeiter sie selbst und gleichzeitig ein gewinnbringender Teil für Ihre Praxis sein können. Ohne eine professionelle, mitarbeitergerechte Kommunikation, ein wertschätzendes Verhalten und Empathie kann dies jedoch nicht gelingen.

Literatur

1. ManpowerGroup Deutschland: „Bevölkerungsbefragung Jobzufriedenheit 2017“, www.manpowergroup.de/fileadmin/manpowergroup.de/170518_Studie_Jobzufriedenheit_2017.pdf

Marion Güntzel // gelernte Redakteurin, selbstständige Fachautorin und Werbetexterin Winandswiese 56, 50226 Frechen mg@texte-mit-biss.de, www.texte-mit-biss.de

