


Führungsqualitäten
in der Zahnarztpraxis – Teil I

Führungsstile und Mitarbeiterorientierung

Autorin_Lea Höfel



_Der Zahnarzt nimmt in seinem Arbeitsumfeld meist eine Führungsposition ein. Besitzt er eine eigene Praxis oder arbeitet er in einer Praxisgemeinschaft, so hat er wahrscheinlich Mitarbeiter. Aber auch in Kliniken oder universitären Einrichtungen führt er die mitwirkenden AssistentInnen und hat zudem aber auch noch selbst Vorgesetzte. Abgesehen vom Personal, welches koordiniert und angeleitet wird, hat er auch gegenüber den Patienten eine gewisse leitende und wegweisende Stellung. In einigen Fällen – zum Beispiel bei Kindern oder älteren Menschen – erweitert sich das Klientel noch auf die Angehörigen. Er befindet sich demnach in einem Geflecht aus Personal, Patienten und Angehörigen, denen er als Führungskraft gegenübersteht. Auch wenn der Zahnarzt natürlich selbst gute Arbeit leisten sollte, hängt der Erfolg der Praxis nicht zuletzt von der guten Zusammenarbeit des Teams ab. Je nach Situation und Person sind unterschiedliche Verhaltensweisen gefragt, sodass die Arbeit und der Umgang mit den Mitmenschen reibungslos ablaufen können (z.B. Daigeler, 2007; Hagemann, 1992; Schulz von Thun, Ruppel, & Stratmann, 2005). In dieser und den folgenden Ausgaben zu Führungsqualitäten werden unterschiedliche Führungsstile erläutert und auf die Situation des Zahnarztes übertragen. Zusammenfassend werden vorteilhafte Fähigkeiten und Handlungsweisen in Bezug auf typische Situationen im Zahnarztalltag diskutiert.¹

_Wandel der Führungsstile

Während früher der Schwerpunkt auf Aufgabenorientierung lag, rückt heute die Mitarbeiterorientierung immer stärker in den Mittelpunkt. Es ist nicht mehr möglich, den Mitarbeitern Aufgaben zu diktieren, ohne sich um deren Zufriedenheit zu kümmern. Der *autoritäre Führungsstil* stammt aus der militärischen Gehorsamstradition und verlangt von den Mitarbeitern, dass sie wortlos Befehle entgegennehmen und ausführen. Kommunikation findet nur statt, um Aufgaben zu verteilen. Mitarbeiter werden wie Schachfiguren auf ihrem Arbeitsfeld herumgeschoben und übernehmen klar strukturierte Aufgaben. Eigeninitiative und Mitdenken ist hier weniger gefragt und Fähigkeiten werden weder erkannt noch speziell gefördert (z.B. Ehmer & Stadler, 2007; Kohlmann-Scheerer, 2006). In manchen Situationen mag dieser Stil auch heute noch angebracht sein, so zum Beispiel in Notfallsituationen, wenn der Zahnarzt klar angibt, was als Nächstes zu geschehen hat. Brainstorming oder lange Gruppendiskussionen sind wahrscheinlich weniger im Sinne des Patienten, wenn dieser droht in Ohnmacht zu fallen oder gerade dabei ist, panisch mit

¹ Wenn Sie als Zahnarzt Situationen zur Führungsproblematik erörtern möchten oder andere psychologisch-zahnärztliche Fragen haben, können Sie die Autorin selbstverständlich unter der genannten Adresse kontaktieren.



halb fertigem Implantat das Behandlungszimmer zu verlassen. In diesem Fall ist es auch angebracht, dem Patienten gegenüber autoritär aufzutreten. Erklärungen können nach der Deeskalation abgegeben werden.

In den 1980er-Jahren setzte sich langsam der *kooperative Führungsstil* durch. Die Mitarbeiter wurden als aktiv und leistungsfähig angesehen und bekamen Herausforderungen, an denen sie ihr eigenes Können unter Beweis stellen konnten. Heutzutage bedeutet dies, dass der Zahnarzt Vertrauen in die Fähigkeiten seines Personals hat und Rückmeldung gibt, aber auch bekommt. Der Zahnarzt besitzt immer noch eine natürliche Autorität, die er sich aber nicht durch Strenge und Rigidität erarbeitet hat, sondern durch Kompetenz, Ehrlichkeit und unparteiisches Handeln. In der heutigen Zeit ist es kaum mehr möglich, ohne diesen Führungsstil zu arbeiten. Die Mitarbeiter möchten gefordert und gefördert werden und als intelligente, denkende Menschen wahrgenommen werden. Zufriedenheit nimmt einen weitaus größeren Stellenwert ein als rein materielle Anreize, sodass der Zahnarzt gut beraten ist, seinem Team eine gewisse Eigenverantwortlichkeit zuzutrauen. Dasselbe gilt natürlich auch wieder für den Umgang mit dem Patienten. Die wenigstens möchten bei der Behandlung vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Durch Medien und Internet verfügen sie über mehr Fachwissen oder Halbwahrheiten als es dem Zahnarzt manchmal lieb ist. Zusammenarbeit und Aufklärung ist hier nötig, um den Patienten zur Zufriedenheit zu führen.

Die neuesten Entwicklungen gehen hin zum *demokratischen Führungsstil*. Das Miteinander steht dabei noch stärker im Vordergrund, die Meinung der Mitarbeiter ist erwünscht. Bei Fehlern wird nicht bestraft, sondern geholfen – mit dem Ziel, gemeinsam

den besten Lösungsweg zu erarbeiten. Der Zahnarzt sollte darauf bedacht sein, seinen Mitarbeitern den Sinn ihrer Arbeit zu verdeutlichen und nicht nur die technischen Details. Motivation wird durch Eigeninitiative und wachsendes Selbstbewusstsein erreicht.

Hier tut sich manch eine moderne Führungspersönlichkeit schwer. Der Zahnarzt beginnt zu zweifeln, ob es gut ist, dem Praxispersonal zu viele Freiräume einzuräumen. Wird die Arbeit dann ordentlich erledigt? Wird man selbst noch als Vorgesetzter anerkannt? Wie fassen die Patienten das Arbeitsklima auf? Letztendlich wird die Praxis profitieren, wenn dem Personal Eigenverantwortlichkeit überlassen wird. Denn bei all diesen Zweifeln darf der Zahnarzt nicht außer Acht lassen, dass er dem Wandel der Zeit nichts entgegenzusetzen hat und er sich deshalb auf das neue Mitarbeiterbild einstellen muss.

Gründe für den Wandel

Wie ist es jedoch zu dem Wandel der Führungsstile gekommen, dem sich auch ein Zahnarzt nicht entziehen kann? Denn auch wenn er vielleicht nicht unbedingt ein Großunternehmen leitet, ist doch klar, dass ohne das richtige Marketing und kompetente Mitarbeiter kein Erfolg zu erzielen ist. Die folgenden Gründe stammen aus Unternehmensanalysen, sind jedoch durchaus auch auf die Praxis zu übertragen (Lauer, 2006).

Arbeitsaufgaben und -anforderungen sind heute viel *komplexer* als sie es noch vor ein paar Jahrzehnten waren. Innerhalb kürzester Zeit kommen neue Produkte und Techniken auf den Markt. Wer da als Zahnarzt erst einmal eine Weile abwarten möchte und lieber alte Methoden nutzt, wird schnell von moderneren Kollegen überholt. Da aber zum Beispiel nicht mehr nur restaurative Zahnmedizin ge-



fragt ist, sondern auch der Wunsch nach ästhetischen Veränderungen oder guter Prophylaxe besteht, kann der Zahnarzt gar nicht mehr alles alleine machen. Er ist darauf angewiesen, fachlich geschultes Personal zu haben, sodass er sich blind von Assistentin bis Zahntechniker auf jeden verlassen kann. Die Wichtigkeit von Arbeit und Freizeit hat sich verschoben. Der Stellenwert von Arbeit hat im Vergleich zu Freizeit, Familie und Hobby abgenommen. Der Sinn des Lebens besteht schon lange nicht mehr nur aus Arbeit. Der Zahnarzt muss darauf achten, dass seine Mitarbeiter die Möglichkeit zur Weiterbildung und Selbstverwirklichung bekommen, sodass sie ihre Arbeitszeit als wertvoll ansehen und Spaß daran haben.

Moderne Erziehungsmethoden, höhere Bildungsabschlüsse und eine verbesserte wirtschaftliche Absicherung bewirken, dass die Menschen im Allgemeinen ein *höheres Selbstbewusstsein* besitzen. Das heißt natürlich, dass sie sich auch durchaus trauen, Rechte einzufordern. Je fähiger und selbstbewusster ein Mitarbeiter ist, desto eher wird er sich für seine eigenen Ideen stark machen. Möchte der Zahnarzt diesen Mitarbeiter behalten, sollte er darauf eingehen, bevor der Mitarbeiter beschließt, die Konkurrenz aufzusuchen, die sich seine Ideen vielleicht nur zu gerne anhört. Ein zufriedener Mitarbeiter, der von seinem Vorgesetzten wahrgenommen und unterstützt wird, besitzt jedoch eine Loyalität, die ihn an die Zahnarztpraxis bindet.

Kaum eine Praxis kommt mehr mit einem Zahnarzt und ein oder zwei AssistentInnen aus. Mit dem steigenden Angebotsspektrum werden *mehr Mitarbeiter* benötigt. Dies bedeutet, dass die Zeit, die früher

bereit stand, um zwei Mitarbeitern Anweisungen zu geben, jetzt vielleicht für vier reichen muss. Es ist gar nicht mehr möglich, jedem genau zu sagen, was er zu tun hat. Der Zahnarzt muss einfach darauf vertrauen, dass das Personal weiß, was es tut. Das heißt nicht, dass er blind sein sollte für die Vorgänge in seiner Praxis. Die Übertragung von Eigenverantwortung resultiert jedoch bei guter Führung in motivierten und fachlich kompetenten Mitarbeitern.

__Mitarbeiterbild und situatives Führen

Doch wie sieht dieser neue Mitarbeiter aus, der nicht mehr nur noch Befehle ausführt, sondern mitdenkt und zu unternehmerischem Denken und selbständigem Arbeiten geführt wird? Er hat nach Laufer (2006) eine *Geisteshaltung*, die geprägt ist von Flexibilität, Selbstbewusstsein, Kreativität, positivem Denken und Risikobereitschaft. Seine *Arbeitshaltung* beinhaltet Verantwortungsbereitschaft, Loyalität, Engagement, Problembewusstsein und Kundenorientiertheit. Im *Sozialverhalten* ist er ausgeglichen, offen, konfliktfähig, hilfsbereit, menschlich und höflich. Beruflich hat er eine *qualifizierte Ausbildung* genossen, ist ständig lernfähig und -willig, körperlich und psychisch belastbar und besitzt weiterhin eine hohe Weiterbildungsbereitschaft. Kurz gesagt, jeder Mitarbeiter ist eigentlich ein Genie (der Zahnarzt sollte diese Eigenschaften übrigens neben seinem Universitätsabschluss auch besitzen).

Es kann jedoch niemand sofort ein solches Genie sein, sodass situatives Führen vonnöten ist (z.B. Ehmert & Stadler, 2007; Loeb & Kindel, 2005).² Der Mit-

² Der Begriff „situatives Führen“ wird auch häufig angewandt, wenn die richtige Person zur richtigen Zeit zur Stelle ist und somit in dieser Situation die Führung übernimmt. In unserem Kontext jedoch ist gemeint, dass sich der Zahnarzt mit seinem Führungsstil der jeweiligen Mitarbeitersituation anpasst.

arbeiter sollte nach seinem individuellen Entwicklungsstand geführt werden, um seine in ihm schlummernden Potenziale zu wecken. Er hat wahrscheinlich noch nicht von Anfang an alle oben genannten Eigenschaften, kann diese jedoch unter der richtigen Anleitung entwickeln. Eine Assistentin, die kurzerhand mit einer Unmenge von neuen Aufgaben überschüttet wird, stößt schnell an ihre Belastbarkeitsgrenze. Bekommt sie jedoch die Chance, sich langsam einzuarbeiten, wird sie nach einer gewissen Zeit das Arbeitspensum bewältigen können, ohne dass der psychische Zusammenbruch droht. Das bedeutet aber auch, dass sich die Führungskraft, hier der Zahnarzt, mit seinem Führungsstil an die einzelnen Mitarbeiter anpasst. Einer Mitarbeiterin, die sich auskennt, kann er durchaus auch einmal einen autoritären, knappen Hinweis geben oder ihr aber alles selbst überlassen. Die neue, noch unerfahrene Mitarbeiterin könnte er damit schnell abschrecken oder überfordern. Zu Anfang muss er wahrscheinlich mehr Zeit investieren, um Fähigkeit und Willigkeit zu testen und zu fördern. Er gibt anfangs genaue Anweisungen und erläutert diese. Mit der Zeit sollte er die Mitarbeiterin ermutigen, eigene Ideen mitzuteilen und Entscheidungen zu treffen, sodass er ihr im letzten Stadium die Verantwortung für eigene Arbeitsprozesse überträgt. In der Mitarbeiterführung kommt es immer wieder darauf an, sich neu auf das Personal einzustellen ohne sich durch festgefahrene Meinungen und (Vor-)Urteile blenden zu lassen.

Grenzen der Mitarbeiterorientierung

Bei allen Bemühungen, die Wünsche und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu beachten und situativ auf jeden Einzelnen einzugehen, darf der Zahnarzt jedoch nicht vergessen, dass die Einflussnahme auf die Persönlichkeit der Mitarbeiter ihre Grenzen hat (siehe auch Laufer, 2006). Häufig kann beobachtet werden, dass eine Führungspersönlichkeit in ihrem Eifer, jeden zu fördern, erzieherisch wirksam wird und dabei in pädagogische oder gar therapeutische Gefilde abschweift. Auch kann es durchaus passieren, dass bei dem Bemühen, einen Mitarbeiter zu größeren Leistungen und Fähigkeiten zu motivieren, übersehen wird, dass dieser eigentlich nicht der richtige für diese Arbeit ist. Bevor Sie als Zahnarzt vor der Mission stehen, einen ungeeigneten Mitarbeiter aus reiner Mitarbeiterorientierung heraus unter hohem Zeitaufwand im Team zu behalten, sollten Sie sich fragen, ob es den Aufwand wert ist. Denn letztendlich erweisen Sie dem Mitarbeiter keinen wirklichen Gefallen und die ökonomischen Ziele Ihrer Praxis können nicht verwirklicht werden. Dass die hohe Konzentration auf einen Mitarbeiter außerdem zu Unstimmigkeiten im Team führen wird, steht auf einem anderen Blatt.

Das ausgewogene Verhältnis zwischen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung und dem persönlichen Wohlbefinden des Zahnarztes zu erreichen ist hier nicht immer einfach.

Schlussfolgerung und Ausblick

Zahnarztpraxen entwickeln sich verstärkt zu einem kleinen Unternehmen, das von guten Mitarbeitern, zufriedenen Kunden und einer guten Marketingstrategie profitiert. Der Zahnarzt ist in diesem Gefüge die Führungspersönlichkeit und muss je nach Situation unterschiedliche Führungsstile beherrschen. Der autoritäre Stil hat dabei jedoch gegenüber dem demokratischen seinen Stellenwert verloren. Mitarbeiter, aber auch Patienten, möchten informiert und in das Geschehen einbezogen werden. Was nach dem idealen und erfolgreichen Arbeitsklima aussieht, ist vonseiten des Zahnarztes harte Arbeit. Nicht nur, dass er fachlich auf dem neuesten Stand bleiben muss – er soll auch noch dafür Sorge tragen, seine Mitmenschen zu motivieren und zufriedenzustellen. Welche Fähigkeiten dafür nötig sind und wie sie bestmöglich eingesetzt werden, wird in den nächsten Ausgaben von „cosmetic dentistry“ beleuchtet, sodass der Zahnarzt zusammen mit einem eingespielten und verantwortungsvollen Team die Wirtschaftlichkeit seiner Praxis erhalten oder steigern kann.

Literaturliste beim Verlag erhältlich.

Autorin

cosmetic
dentistry



Lea Höfel

Diplom-Psychologin, Studium der Psychologie an der Universität Leipzig, zzt. Promovendin zum Thema „Experimentelle Ästhetik“. Internationale Veröffentlichungen und Tagungsbeiträge zu

„kognitiven Grundlagen der Ästhetik“ und „Psychologie in der Zahnmedizin“. Zusätzliche Ausbildungen: Entspannungstrainerin und Journalistin, Heilpädagogisches/Therapeutisches Reiten.

Kontakt:

Tel.: 03 41/9 73 59 75, www.iptt.info
<http://www.uni-leipzig.de/~biocog/hoefel>
 BioCog – Kognitive & Biologische Psychologie,
 Universität Leipzig, Institut für Psychologie I
 Seeburgstraße 14–20, 04103 Leipzig