



Führungsqualitäten in der Zahnarztpraxis – Teil II

# Führungspersönlichkeit und Schlüsselkompetenzen (soft skills)

**Autorin** \_Lea Höfel

\_Der neuzeitliche demokratische Führungsstil erfordert von der Führungsperson, hier dem Zahnarzt oder der Zahnärztin, ein hohes Maß an Mitarbeiterorientierung und Flexibilität. Das wirtschaftliche Wachstum der Praxis hängt nicht nur von dem fachlichen Wissen und Können des Zahnarztes ab, sondern auch in starkem Maße vom zielorientierten Engagement der Angestellten und Kollegen. Die Motivation eines jeden Mitarbeiters zu fördern beinhaltet weit mehr als die Aussicht auf ein höheres Gehalt. Motivation entsteht nur zu 10% aus materiellen Anreizen. Den weitaus größeren Anteil an Mitarbeitermotivation haben psychosoziale und intellektuelle Bedürfnisse, wie Ehrlichkeit, Vertrauen, Gerechtig-

keit, Mitwirkung oder Herausforderung (z.B. Peters-Kühlinger & Friedel, 2007; Schulz von Thun, Ruppel, & Stratmann, 2005). Das Personal möchte das Gefühl haben, dass sie als Person wertgeschätzt werden. Doch was für eine Persönlichkeit muss der Zahnarzt, und in den letzten Jahren immer häufiger die Zahnärztin, haben, um von den Mitarbeitern als gute Führungspersönlichkeit wahrgenommen zu werden?

## \_Führungsfähigkeiten

Ein kurzer Blick auf die Vielfältigkeit einer Chefposition zeigt gleich die enormen Anforderungen an den Zahnarzt. Intelligenz reicht hier schon lange nicht

mehr. Studien haben gezeigt, dass der Intelligenzquotient an sich nur zu 15% zum beruflichen Erfolg einer Führungskraft beiträgt (Peters-Kühlinger & Friedel, 2007). Der Zahnarzt arbeitet ständig im Spannungsfeld zwischen Humanität und Effektivität, Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung. Er ist ein Multitalent und besteht aus Mitarbeitercoach, Experte, Verantwortlichem, Krisenmanager, Lernendem und dabei doch auch Leitendem. Und welche Fähigkeiten werden von ihm verlangt? Er sollte Fakten und Informationen liefern, über die neuesten Entwicklungen auf dem Laufenden sein, einen grandiosen Lebenslauf vorweisen, in seiner Persönlichkeit glaubwürdig, sympathisch und durchsetzungsfähig sein. Gesprächstechniken sollte er sowohl verbal als auch non-verbal beherrschen und neuerdings ist immer stärker von Soft Skills oder Schlüsselkompetenzen zu hören und zu lesen. Dazu gehören Einfühlungsvermögen, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Team- und Integrationsfähigkeit und Selbstreflexion, um nur ein paar zu nennen (Moritz & Rimbach, 2006; Mühleisen & Oberhuber, 2005). Im Folgenden sollen einige der Hauptpunkte einer Führungspersönlichkeit genannt werden, wobei sie sich gelegentlich überschneiden und einander nicht abschließen.

### **\_Fakten und Informationen (Hard Skills)**

Natürlich gehört zum Beruf des Zahnarztes in erster Linie fachliches Wissen. Dies erreicht man heutzutage nicht mehr basierend auf dem Studienabschluss. Weiterbildungen sind an der Tagesordnung, um auf dem neuesten Stand der Entwicklungen zu bleiben. Technologien entwickeln sich weiter, rechtliche und wirtschaftliche Belange müssen zusätzlich erworben werden und Patientenbindung gelingt nur mit dem nötigen Wissen an Kommunikationsfähigkeiten. Der Zahnarzt muss diese Kenntnisse jedoch nicht nur erwerben, er muss sie auch vermitteln können. Es nutzt ihm nichts, wenn er die neueste Technik der Implantologie beherrscht, diese aber nicht verständlich an seine Patienten und Mitarbeiter weitergeben kann. Er braucht also auch durchaus ein ausreichendes Maß an Präsentationsgeschick und Rhetorik, sei es in Form von Illustrationen, Beispielen oder einer klar strukturierten und übersichtlichen Redetechnik (Stadler, 2007).

### **\_Persönlichkeit**

Damit der Vorgesetzte von seinen Mitarbeitern als Führungspersönlichkeit wahrgenommen und akzeptiert wird, muss das zuvor genannte Faktenwissen glaubwürdig sein. Dazu gehört ein stimmiger Lebenslauf, der bezeugt, dass die Person auch schon in ihrer Vergangenheit zielstrebig und zuverlässig war. Ein Zahnarzt, der aus nicht klar erkennbaren

Gründen immer wieder die Praxis gewechselt hat oder aber eine Lücke von zehn Jahren in seinem Lebenslauf aufweist, wird es erst einmal schwer haben, von seinen Mitarbeitern als würdige Führungskraft anerkannt zu werden. Noch wichtiger jedoch ist ein selbstbewusstes und dennoch sympathisches Auftreten, sodass er eine gewisse Autorität ausstrahlt. Überlegen Sie sich, welche Person in Ihren Augen eine natürliche Autorität besitzt und finden Sie heraus, woran das liegt. Wahrscheinlich ist es ein Zusammenspiel aus Körperhaltung, Mimik, Fachwissen und Geradlinigkeit. Eine Führungskraft, die in ihren Meinungen schwankt und nicht klar fassbar ist, wird von ihren Mitarbeitern mit Misstrauen beäugt.

### **\_Gesprächstechniken**

Der Kunst der Gesprächsführung wird oft eine zu geringe Bedeutung beigemessen. Viele Menschen denken, Gesprächstechnik sei nichts weiter als der Austausch von Worten und Sätzen. Da es jedoch unendlich viele Möglichkeiten gibt, Worte und Sätze auszutauschen, bestehen auch unendlich viele Wege hin zu Missverständnissen. Dabei kommt es nicht nur auf das Gesagte an sich an (verbal). Die Botschaft einer Nachricht hängt eigentlich nur zu 7% von dem Inhalt ab. Weit wichtiger sind mit 38% der para-verbale Anteil, also Stimme und Sprechtechnik und zu 55% die non-verbale Körpersprache (Bruno & Adamczyk, 2006; von Kanitz, 2007). Das Zusammenspiel dieser drei Anteile kann und sollte trainiert werden, wenn man sich in eine Führungsposition begeben möchte. Sind Sie sich sicher, dass Sie in jedem wichtigen Gespräch die Phasen „Einleitung“ (Small-Talk), „Klärung“ (Problem anreißen, Fragen stellen), „Argumentation“ (Meinungen austauschen) und „Verbindlichkeiten schaffen“ (Zusammenfassung, Aussagen, Pläne) einhalten? Ist Ihre Stimme dabei souverän und klar oder vermitteln Sie vielleicht durch eine eher leise Stimme Unsicherheit? Wie stehen Sie? Schon eine leichte Neigung nach hinten kann Ablehnung signalisieren. Ist Ihr Bein nach außen gedreht, denkt Ihr Gesprächspartner, Sie wollen schon wieder gehen. Fassen Sie sich unbewusst an Gesicht oder Hals? Dies könnte ein Zeichen dafür sein, dass Sie etwas zu verbergen, haben oder verlegen sind. Verbale und non-verbale Gesprächstechniken zu kennen und zu beherrschen, bringt Sie auf dem Weg zur guten Führungskraft enorm nach vorne und sollte nicht vernachlässigt werden.

### **\_Soft Skills**

Schlüsselkompetenzen sind nicht nur angeborene Fähigkeiten oder Talente, sondern können durchaus erlernt werden. Dazu muss nicht unbedingt zu jeder Kompetenz ein eigenes Seminar belegt werden,



häufig reichen auch schon das genaue Beobachten von guten Führungspersönlichkeiten und der Vergleich mit den eigenen Fähigkeiten. Vieles werden Sie wahrscheinlich instinktiv schon richtig machen, einige Aspekte können verbessert werden. Hören Sie hierbei auch auf die ehrliche Meinung von Freunden und Verwandten, da man für die eigenen Fehler gerne einmal blind ist. Rückmeldungen aus Ihrem Team sind natürlich auch hilfreiche Hinweise für die Verbesserung des Arbeits- und Führungsklimas.

Zu den Soft Skills gehören Selbstkompetenzen im Umgang mit sich selbst, Sozialkompetenzen im Umgang mit anderen und Methodenkompetenzen in Rhetorik und Zielfindung (Mühleisen & Oberhuber, 2005).

Wie steht es um Ihre *Selbstkompetenzen*? Wie gehen Sie mit sich selbst um? Sind Sie selbst von sich und Ihren Fähigkeiten überzeugt? Trainieren Sie sich in den 3 Ps. Nehmen Sie sich Ziele **PERSÖNLICH** vor, also „Ich räume den Tisch auf“ anstelle von „Der Tisch wird aufgeräumt“. Reden Sie im **PRÄSENZ** und verschieben Sie Arbeiten nicht auf das nächste Jahr. Seien Sie zusätzlich **POSITIV**, indem Sie sich sagen „Ich bin ruhig“ anstelle von „Ich bin nicht aufgeregt“ und schon strahlen Sie eine größere Souveränität aus.

Kontrollieren Sie Ihre Arbeiten? Sind Sie selbst gelegentlich ein bisschen schludrig und führen Ihre eigenen Vorhaben nicht aus? Egal, ob es an mangelnder Lust oder einem zu großen Vorhaben liegt, Sie wirken sowohl auf sich selbst als auch auf Ihre Mitarbeiter unglaublich. Setzen Sie sich erreichbare Ziele und kommen Sie dann auch dort an.

Sollten Sie dazu neigen, an sich selbst die Schattenseiten zu sehen, suchen Sie bitte aktiv nach Ihren Sonnenseiten. Jeder Mensch hat positive Eigenschaften, die das Selbstvertrauen erhöhen. Ohne eine optimistische und lebensfrohe Ausstrahlung machen

Sie sich und Ihren Mitmenschen das Leben schwer. Finden Sie dennoch Lücken in Ihren Fähigkeiten, nehmen Sie die in Angriff. Geht nicht gibt's nicht. Eine Führungspersönlichkeit zeichnet sich immer durch Lern- und Veränderungsbereitschaft aus.

Nachdem Sie jetzt einige *Selbstkompetenzen* hinterfragt haben, können Sie sich an die Sozialkompetenzen machen. Immerhin haben Sie vor, Mitarbeiter zu führen, sodass Sie einen großen Teil der Arbeit auf das Miteinander konzentrieren müssen. Sind Sie ein Menschenkenner? Gelingt es Ihnen, die Persönlichkeit anderer Menschen einigermaßen treffend einzuschätzen (siehe auch die Reihe: *Psychologie der Persönlichkeit, cosmetic dentistry*)? Denn nur, wenn Sie Ihre Mitarbeiter und Patienten in ihrer Persönlichkeit fassen können, gelingt es Ihnen, adäquat auf sie einzugehen. Achtsamkeit und Einfühlungsvermögen können trainiert werden. Schauen Sie erst bei sich selbst, ob Sie Ihre eigenen Stimmungen und Schwankungen erkennen können. Dann wird es auch möglich, dies in anderen zu sehen. Kleine Übungen erhöhen die Achtsamkeit anderen gegenüber. Schauen Sie Ihre Mitmenschen für einen kurzen Augenblick bewusst an und vergegenwärtigen Sie sich, was die Personen anhaben. Streifen wir unser Gegenüber nur mit einem flüchtigen Blick, ist er sofort wieder in Vergessenheit geraten. Schauen Sie dem anderen kurz in die Augen und überlegen Sie, wie es ihm geht. Wer ist im Meeting aufmerksam, müde oder genervt? Hören Sie genau hin. Hören Sie wirklich, was der andere Ihnen zu sagen hat oder sind Sie in Gedanken schon weiter? Ein Mitarbeiter, der das Gefühl hat, ihm wird nicht zugehört, wird sich mit dem nächsten Anliegen zurückhalten.

Sind Sie und Ihre Mitarbeiter eine Gruppe oder ein Team? In der Gruppe arbeitet jeder für sich selbst und

nicht miteinander. Streben Sie aber ein gutes Team an, so ist jede Arbeit als wertvoll und wichtig für das Ganze zu betrachten. Das heißt auch, dass die einzelnen Mitglieder gehört werden müssen. Der Teamleiter ist derjenige, der von allen respektiert wird und den besten Überblick hat, im besten Falle sollte dies der Zahnarzt sein. Grundsätzlich ist es aber auch möglich, Schlüsselpositionen von Teammitgliedern besetzen zu lassen. Geht es z.B. um Planung und Durchführung von Prophylaxe- und Hygienetätigkeiten, kann dieser Teilbereich durchaus von einer dafür ausgebildeten Person überwacht werden. Die Entwicklung eines Teams beinhaltet üblicherweise vier Phasen. Zuerst einmal müssen sich die Mitarbeiter orientieren. Was soll ich tun, was darf ich machen, was kann ich? Was ist das Ziel? Als nächstes kommt meist die Ernüchterung. Es funktioniert nicht so, wie es sich die Einzelnen erhofft haben, Störfaktoren nehmen einen zu großen Stellenwert ein. Jetzt ist der Leiter der Krisenmanager. Der Konflikt muss offen angesprochen und geklärt werden. Den Mitgliedern muss klar werden, dass die Konkurrenz nicht untereinander, sondern höchstens zur Außenwelt hin besteht (Daigeler, 2007). Im positiven Falle kommt es dann zu der Aufbruchphase, in der die Teammitglieder neu motiviert sind und Stärken stützen und Schwächen auffangen. Der Leiter strukturiert nun und moderiert bei erneuten Konflikten. Zu guter Letzt setzt die Leistungsphase ein. Das Projekt läuft gut und alle haben ihre Position gefunden. Die Führungsposition ist weiterhin für die Struktur da und gibt konstruktive Kritik und Lob, um die Motivation aufrechtzuerhalten.

Unabhängig von dem Umgang mit sich selbst und mit den Mitarbeitern korreliert die Führungsqualität mit den *Methodenkompetenzen*. Dazu gehört u.a. Präsentieren, kreativ Probleme lösen, Visualisieren, Besprechungen leiten oder Informationen verarbeiten. Sind Sie ein Kenner, Könnler oder Experte auf diesen Gebieten? Ein Kenner kennt sich theoretisch aus, hat es jedoch noch nicht ausreichend praktiziert. Ein Könnler weiß viel und hat es auch schon erfolgreich durchgeführt, wohingegen ein Experte sein Wissen modifizieren und an andere weitergeben kann. Sie sollten als Führungskraft versuchen, zumindest die zweite Stufe zu erreichen, um glaubwürdig zu sein. Eine Vielfalt an Methoden zu kennen ist hierbei der Schlüssel zum Erfolg. Möchten Sie kreativ Probleme lösen, sollten Sie mehr Ansätze parat haben als ein einfaches Brainstorming (Mühleisen & Oberhuber, 2005). Geben Sie z.B. bei Brainwriting eine bestimmte Anzahl an Minuten vor, in denen drei Vorschläge aufgeschrieben werden müssen. Reichen Sie den Zettel an den nächsten weiter, der wiederum drei Vorschläge aufschreiben soll. Durch den Zeitdruck und die Aufforderung, es aufzuschreiben, kommen andere Ideen als beim Brainstorming zutage. Beim Mindmapping werden ähnliche Ideen zusammengefasst und an einzelnen „Ästen“ aufgeschrieben. Das hat den Vorteil, zugleich

eine Struktur zu finden. Oder suchen Sie einmal nicht nach der Lösung eines Problems, sondern nach dem genauen Gegenteil. Was sollte auf keinen Fall gemacht werden? Durch diese Denkweise kristallisieren sich häufig die besten Lösungen heraus.

## Zusammenfassung und Ausblick

Diese noch recht kurze Liste der Anforderungen an eine Führungskraft zeigt, dass niemand als Vorgesetzter geboren wird. Neben dem fachlichen Wissen ist der Erwerb von Führungsqualitäten ein ständiger Prozess der Weiterbildung auf dem Gebiet der Mitarbeiterführung. Wirtschaftliche Ziele müssen definiert und im Auge behalten werden, Konflikte sollten schnellstmöglich erkannt und gelöst werden. Der Zahnarzt als Führungspersönlichkeit hat eine besondere Stellung, da er nicht nur dem Personal gegenüber eine Führungsposition einnimmt, sondern auch den Patienten gegenüber kompetent, beratend und wegweisend zur Seite stehen muss. Sein Berufsfeld beinhaltet dabei allerdings eine recht eingeschränkte Möglichkeit der Kommunikation, da während der Behandlung weder lange Gespräche mit den Mitarbeitern noch mit den Patienten möglich sind. Diese Besonderheiten der Führungspersönlichkeit „Zahnarzt“ sollen in der nächsten Ausgabe von *cosmetic dentistry* näher untersucht und exemplarisch illustriert werden, da es auch hier durchaus klare und wirksame Führungsmöglichkeiten gibt.

*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.ipitt.info](http://www.ipitt.info)  
<http://www.uni-leipzig.de/~biocog/hoefel>  
BioCog – Kognitive & Biologische Psychologie,  
Universität Leipzig, Institut für Psychologie I  
Seeburgstraße 14–20, 04103 Leipzig