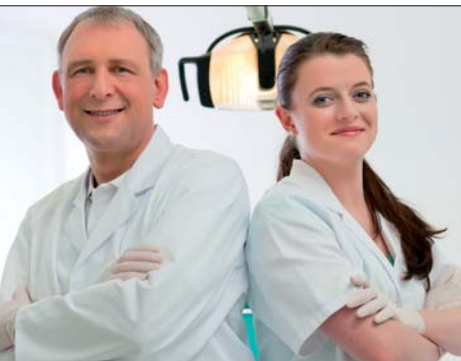


Führen und motivieren mit Stil

Mitarbeiterführung in der kieferorthopädischen Praxis.
Ein Beitrag von Dr. Wolfgang Schmehl.

Erfolgreiche Arztpraxen haben einen gemeinsamen Nenner: motivierte und leistungsstarke Mitarbeiterinnen, die sich mit den Zielen des Kieferorthopäden identifizieren. Die Motivation der Mitarbeiterinnen hängt von der Führungskompetenz des Kieferorthopäden ab – und damit von seinem Führungsstil. Darum muss der Arzt klären, wie er führen will. Denn jeder Führungsstil hat seine Vor- und Nachteile.



Und oft genug kommt es vor, dass der Kieferorthopäde eine Mitarbeiterin mit seinem Führungsstil direkt in die Demotivationsfalle treibt. Wie kann der Arzt dies verhindern?

Führungsstile können definiert werden als beständige Verhaltenstendenzen, die eine Führungskraft relativ unabhängig von der jeweiligen Situation an den Tag legt. Die Art und Weise der Mitarbeiterführung ist demnach typabhängig – ein Führungsstil gehört zum Kieferorthopäden „wie der Name an der Tür“. Klug ist es, wenn er sich Optionen erarbeitet, um in verschiedenen Situationen flexibel auf die Mitarbeiterinnen eingehen zu können.

Denn wer immer nur den einen Führungsstil pflegt, stößt schnell an Grenzen:

- Autoritären Kieferorthopäden, die Wert auf Disziplin legen, mit Anordnungen führen und zeitraubende Diskussionen verabscheuen, wird es schwerfallen, in bestimmten Situationen angemessen zu reagieren. Wenn die Mitarbeiterinnen zum Beispiel eine Teamaufgabe selbstständig und in Eigenverantwortung erledigen sollen, ist autoritäres Gehabe kontraproduktiv.
- Und umgekehrt: Der Kieferorthopäde, der den Mitarbeiterinnen ansonsten große Freiheiten lässt und Entscheidungen im Konsens mit ihnen verabschiedet, hat ein Problem,

wenn er eine rasche Entscheidung fällen muss und darum eine knallharte Arbeitsanweisung verordnet.

Dies zeigt: Es ist für den Kieferorthopäden von Nutzen zu wissen, welche „beständigen Verhaltenstendenzen“, die von den Mitarbeiterinnen als Führungsstil wahrgenommen werden, ihn auszeichnen. So kann er gezielt daran arbeiten, sein Führungsrepertoire zu erweitern und der jeweiligen Situation und der jeweiligen Mitarbeiterin anzupassen.

Den persönlichen Führungsstil feststellen

Die Führungsstilforschung unterscheidet zum Beispiel zwischen integrationsorientiertem, zielorientiertem, mitarbeiterorientiertem und verfahrensorientiertem Führungsstil. Die gängigste Differenzierung ist die in den aufgaben-, menschen- und sachorientierten Führungsstil. Die einzelnen Führungsstile werden von dem jeweils dahinter stehenden Menschenbild geprägt. Wichtig für den Kieferorthopäden ist die Beantwortung der folgenden Fragen:

- Ist er der Meinung, Menschen müssten grundsätzlich angeleitet und kontrollierend geführt werden, weil sie ansonsten versuchten, eigenständiges Arbeiten und Handeln zu vermeiden?
- Oder glaubt er, Menschen wollten ihre Fähigkeiten prinzipiell zum Wohle der Praxis einsetzen und aktiv Verantwortung übernehmen?

ANZEIGE

MASEL **RealKFO**
Fachlaboratorien für Kieferorthopädie GmbH

— NEUE GOZ —

KFO-Abrechnungskurs
Einsteiger - **25.11.11**

KFO-Abrechnungskurs
Fortgeschrittene - **26.11.11**

RealKFO Fachlabor für Kieferorthopädie GmbH
T. 06081-942131 od. team@realkfo.com
www.realkfo.com

Je nach Beantwortung der Fragen leiten sich daraus drei grundlegende Führungsstile ab:

1. der hierarchische oder autoritäre Führungsstil,

2. der demokratische Führungsstil und
3. der Laissez-faire-Führungsstil.

Der Kieferorthopäde sollte prüfen, zu welchem Führungsstil er tendiert, sich aber nicht allein auf die Selbsteinschätzung verlassen. Eine Methode, dem persönlichen Führungsstil möglichst objektiv auf die Spur zu kommen, ist, die Familie – Partner, Kinder, Eltern – zu befragen. Denn im Privatbereich gibt man sich eher so, „wie man wirklich ist“. Grundsätzlich bieten sich bei der Analyse die folgenden Fragen an:

- Wie verhält sich der Kieferorthopäde unter Stress?
- Wie reagiert er in Konfliktsituationen?
- Wie bewältigt er schwierige Entscheidungsprozesse?
- Wie geht er mit Kritik um?

Situation und Aufgabe berücksichtigen

Entscheidend ist, ob der Kieferorthopäde in der Lage ist, seinen Führungsstil der Situation und der Mitarbeiterin anzupassen, mit der er sich in einer Führungssituation befindet. Die Frage, welcher Führungsstil eingesetzt werden sollte, ist zumeist von mehreren Faktoren abhängig. Oft entscheidet der Entwicklungsgrad einer Mitarbeiterin darüber, ob und welche Nuancenverschiebung der Kieferorthopäde in seinem Führungsverhalten vornehmen sollte. Der langjährigen „rechten Hand“ und erfahrenen Angestellten kann er andere Entscheidungsbefugnisse einräumen als der jungen und unerfahrenen Mitarbeiterin, die er gerade erst eingestellt hat.

Hinzu kommt: Es gibt Situationen, in denen die Mitarbeiterorientierung und -entwicklung in den Vordergrund rückt und der demokratische Führungsstil Anwendung finden sollte. Der konsensorientierte Führungsstil etwa ist angesagt, wenn der Kieferorthopäde tiefgreifende Veränderungen in der Praxis plant. Wenn er diese Veränderungen „von oben herab“ anordnet, besteht die Gefahr, dass sich die Mitarbeiterinnen verweigern. Nimmt hingegen die Aufgabenorientierung zu, kommt es also darauf an, eine bestimmte Aufgabe zu einem erfolgreichen Ende zu führen, gewinnt der autoritäre Zugang zu den Mitarbeiterinnen an Gewicht. Diese



müssen eindeutig wissen, bis wann was in welchem Umfang zu erledigen ist. Dann ist es auch einmal notwendig, das autoritäre Basta-Machtwort zu sprechen. Aber Achtung: Die Basta-Führungskraft, die plötzlich auf Schmusekurs geht, wirkt ebenso unglaublich wie der „Einfach laufen lassen“-Chef, der heute zur Abwechslung mal kräftig auf den Tisch haut.

Leitfaden zum situationsangepassten Führungsstil

- ▶ Prüfen Sie, welcher Führungsstil bei Ihnen dominiert.
- ▶ Verdeutlichen Sie sich die Vor- und Nachteile dieses Führungsstils, um seine Vorteile für Ihre Führungsarbeit zu nutzen und die Nachteile zu mildern.
- ▶ Erweitern und flexibilisieren Sie Ihren Führungsstil, erarbeiten Sie sich Optionen, um kontextabhängig und mitarbeiterbezogen führen zu können.
- ▶ Berücksichtigen Sie stets die Notwendigkeiten, die sich aus der konkreten Situation und der Persönlichkeitsstruktur und Mentalität Ihrer Mitarbeiterinnen ergeben.

Der Kieferorthopäde darf auch nicht die Belange der Patienten vergessen. Wenn sich ein Patient über die unfreundliche oder gar unverschämte Mitarbeiterin beschwert – und zwar zu Recht –, wird er wohl zu den eher autoritären Führungsinstrumenten greifen müssen, selbst wenn er von der Persönlichkeitsstruktur her eine demokratische oder Laissez-faire-Führungskraft ist. Er sollte der Mitarbeiterin unmissverständlich deutlich machen, dass er dieses Verhalten gegenüber dem Patienten nicht duldet.

Motivationsbremse „Chef“

Oft führt die Unfähigkeit, den Führungsstil flexibel zu handhaben, zu katastrophalen Folgen. Wenn Mitarbeiterinnen nicht die Leistungen erbringen, die aufgrund ihrer Qualifikationen zu erwarten wären, suchen Chefs überall nach Gründen – nur nicht bei sich selbst. Doch oft genug ist es der Kieferorthopäde selbst,

der die Mitarbeiterin in die Demotivationsfalle treibt.

Allerdings geschieht dies in den seltensten Fällen bewusst: Meistens hat der Kieferorthopäde seinen Führungsstil nicht reflektiert. So kann er nicht einschätzen, wie er auf die Mitarbeiterinnen wirkt. Er wird zum Gefangenen seiner Vorurteile – dazu ein Beispiel: Ein eher autoritär führender Kieferorthopäde beurteilt zwei Mitarbeiterinnen, die sich nahezu identisch verhalten, sehr unterschiedlich:

- Beide melden sich freiwillig, um schwierige Aufgaben zu übernehmen. Während er dies bei der einen Mitarbeiterin als Zeichen ihres verantwortungsbewussten Engagements auslegt, glaubt er bei der Kollegin, diese wolle sich bei ihm einschmeicheln.
- Beide Mitarbeiterinnen fragen nach, wenn sie eine Anweisung nicht richtig verstanden haben: „Sie will unbedingt etwas Neues lernen und an sich arbeiten“ – so die Ansicht des Kieferorthopäden bei der einen Mitarbeiterin. „Sie ist unsicher und scheut die Übernahme von Verantwortung“ – das ist die Reaktion bei der anderen.

Der Kieferorthopäde in der Vorurteilsfalle

Es scheint, als ob der Kieferorthopäde die eine Mitarbeiterin als gute und leistungsfähige, die zweite hingegen als „schwache“ Mitarbeiterin oder als „Minderleisterin“ einstuft. Dieses einmal gefasste Urteil bestimmt die Wahrnehmung jeder Handlung der zwei Mitarbeiterinnen. So entsteht ein unheilvoller Kreislauf: Beide Angestellte können machen, was sie wollen: Ihre Handlungen dienen dem Kieferorthopäden lediglich als Bestätigung seiner Meinung. Im schlimmsten Fall legt die vorgeblich schwache Mitarbeiterin Reaktionsweisen an den Tag, die den Chef bestätigen: Sie verliert durch das ständige negative Feedback an Selbstbewusstsein und sieht keinen



Grund mehr, sich anzustrengen. Der Kieferorthopäde kontrolliert sie immer mehr, ertappt sie natürlich bei Fehlern – er sucht ja geradezu nach ihnen und findet nur das, was er sucht – und übersieht Erfolge.

Fatal ist: Der Kieferorthopäde „ermuntert“ die Mitarbeiterin unbewusst, leistungsminderndes Verhalten zu wiederholen, indem er ihr jetzt nur noch Routineaufgaben überträgt. Die Mitarbeiterin leistet „Dienst nach Vorschrift“ – der Kreislauf von niedriger Erwartung und Demotivation sowie nachlassender Leistung führt zur inneren oder tatsächlichen Kündigung. Ausgangspunkt ist die Unfähigkeit des Kieferorthopäden, die Auswirkungen seines Führungsstils und seines Handelns zu reflektieren und seine Führungsarbeit auf die jeweilige Mitarbeiterin abzustimmen.

Stärken der „Minderleisterin“ bewusst machen

Wie kann der Kieferorthopäde die Situation lösen? Hat er erst einmal eingesehen, dass der Grund für die Leistungsschwäche einer Mitarbeiterin auch mit seinem Führungsstil und seiner Etikettierung „Minderleisterin“ zu tun haben *könnte*, ist der erste Schritt zur Überprüfung der fragwürdigen Kategorisierung getan. „Warum habe ich diese Mitarbeiterin eingestellt, was hat mich damals zu dieser Entscheidung bewogen?“ Diese Frage kann einen Reflexionsprozess auslösen: Sie lenkt die Aufmerksamkeit weg von den Schwächen und hin zu den Stärken, die den Kieferorthopäden ja „irgendwann einmal“ bewogen haben müssen, sie einzustellen. Jetzt ist es an der Zeit,

ANZEIGE

Mit uns haben Sie gut lachen!

Assure
"Hydrophiles universal Sealant ideal für alle licht-härtenden Kunststoffe"

smile dental
Handelsgesellschaft mbH

Hotline: 0211 23 80 90

sich daran zu erinnern, um die Mitarbeiterin aus der Demotivationsfalle befreien zu können.

Hilfreich dabei ist der demokratisch und partnerschaftlich orientierte Führungsstil. Der Kieferorthopäde fertigt eine Liste an, in der er die Stärken und Schwächen der Mitarbeiterin notiert – und die Gründe, die ihn veranlassen haben, eine Handlung oder Aktivität als Schwäche zu bezeichnen. Dies rückt zum einen die Stärken der angeblichen „Minderleisterin“ in den Vordergrund – und zum anderen reflektiert der Kieferorthopäde so die Schwächen, die ihn veranlassen haben, das Urteil „Minderleisterin“ zu fällen. Zuweilen stellen sich diese Aktivitäten im ruhigen Rückblick in einem anderen Licht dar. Der Kieferorthopäde bemerkt, dass er eine Leistung aufgrund von Äußerlichkeiten und Verhaltensweisen der Mitarbeiterin, die nicht in sein eigenes Weltbild passen, niedrig eingeordnet hat. Er sollte prüfen: „Gibt es etwas an der Mitarbeiterin – eine Äußerlichkeit, ein bestimmtes Verhalten –, das bei mir negative Gefühle auslöst, sodass ich in meiner Wahrnehmung und Beurteilungsfähigkeit eingeschränkt war und bin?“

Der Kieferorthopäde erkennt: „Ich selbst bin der Hauptgrund oder der Auslöser für die schlechten Leistungen der Mitarbeiterin!“ Nach und nach ersetzt er seine subjektive Einschätzung durch objektive Beurteilungsmaßstäbe. Sicherlich ist dies nicht nur eine Frage des Führungsstils – er spielt aber bei dem Umgang mit der Mitarbeiterin eine Rolle.

Konstruktives Gespräch führen
Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, in das persönliche Gespräch mit der „Minderleisterin“ einzusteigen. Solange der Kieferorthopäde nicht analysiert hat, ob er in der Vorurteilsfalle steckt, ist dies sinnlos. Ansonsten besteht nur die Gefahr, dass sich Mitarbeiterin und Chef aufgrund ihrer verzerrten Wahrnehmung jeweils negative Motive unterstellen. Eine konfliktreiche Auseinandersetzung ist dann vorprogrammiert, durch die sich jeder nur wieder in seinen Vorurteilen bestätigt sieht. Schließlich ist auch die Mitarbeiterin mittlerweile Gefangene eines verinnerlichteten Erklärungsmusters: „Der Chef hat etwas gegen mich und legt

mir ja doch alles zum Nachteil aus.“

Der Kieferorthopäde durchbricht den Teufelskreis, indem er im Gespräch den konstruktiven Dialog mit der Frage eröffnet: „Trägt mein Verhalten dazu bei, dass Sie und ich mit Ihren Leistungen nicht zufrieden sind?“ Dies setzt voraus, dass er über den eigenen Schatten springen und gegenüber der Mitarbeiterin offen zugeben kann, dass er eine Mitverantwortung für deren Minderleistungen trägt. KN

KN Adresse

ZahnRat® GmbH
Unternehmensberatung für Zahnärzte
Bahlmannstraße 6
48147 Münster
Tel.: 02 51/3 97 29 72
E-Mail: zahnrat-gmbh@hotmail.com
www.zahnrat.com

KN Kurzvita



Dr. Wolfgang Schmehl

ist Zahnarzt, Praxis-Coach und Initiator der ZahnRat® GmbH. Die Unternehmensberatung für die zahnärztliche Praxis ZahnRat® bietet ein individualisierbares Komplettpaket an: von der Anfangsberatung und Praxisanalyse über Seminar- und Coachingangebote bis zur Planung und

Durchführung langfristiger Entwicklungskonzepte.

Dr. Wolfgang Schmehl hat an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster Human- und Zahnmedizin studiert, 1986 erfolgte die Promotion zum Dr. med. dent. Seine Überzeugung: Gesteigerter wirtschaftlicher Praxiserfolg und ein Zuegwinnt individuell definierter Lebensqualität sind Folge einer konsequenten Umsetzungshilfe bei der Realisierung der jeweiligen Praxisentwicklungskonzepte.

Weitere Tätigkeitsschwerpunkte:

- individuelle praxisinterne Workshops
- interne Praxisoptimierung und individuelle Profilierung
- Praxisentwicklung als Neustart in Sanierungsfällen
- Work-Life-Balance ohne Gewinnverlust
- praxisstrategische Maßnahmen zur Erhaltung und Entwicklung des Lebenswerks

Führungsstil und Menschenbild

▶ Beim *hierarchischen oder autoritären Führungsstil* führt der Kieferorthopäde seine Mitarbeiterinnen durch feste Regeln und strikte Anweisungen. Er möchte, dass Aufgaben sauber erledigt und konkrete Ergebnisse erzielt werden. Das kann zu einem funktionierenden Praxisalltag führen, hat allerdings den Nachteil, dass die Menschen oft kein Vertrauen zueinander aufbauen, ihre eigenen Interessen verfolgen und Fehler unter allen Umständen vermeiden wollen.

▶ Beim *demokratischen Führungsstil* räumt der Kieferorthopäde seinen Mitarbeiterinnen Freiräume ein und lebt den Gedanken der kooperativen Partnerschaftlichkeit vor. Er vertraut darauf, dass sie eigenständige Problemlösungen kreieren und umsetzen. Dafür muss er mit dem Risiko leben, dass eingeräumte Freiheiten ausgenutzt sowie Entscheidungsprozesse unnötig in die Länge gezogen und damit erschwert werden.

▶ Wenn die Mitarbeiterinnen ein Höchstmaß an Entscheidungsfreiheit nutzen können und der Aspekt der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz in den Vordergrund rückt, spricht man vom *Laissez-faire-Führungsstil*. Sein größter Nachteil: Das Nichtvorhandensein fester Regeln erschwert geordnete Arbeitsabläufe.

ANZEIGE

TOPJET
lingual molar distalizer

Ausgangssituation **Ende der Distalisation**

TopJet ist absolut Compliance unabhängig und unsichtbar.

- ▶ Das Einsetzen erfolgt in einer Sitzung – ohne zusätzliche Laborarbeiten.
- ▶ Maximaler Tragekomfort. Besonders hygienisch durch gekapselte Bauweise.
- ▶ Einbauzeit von JS Schraube und TopJet innerhalb von 15 min – sofort belastbar.
- ▶ Einfaches Nachaktivieren des TopJet durch Stopp-Gummis.

Was wird für die Molaren-Distalisation benötigt?
Die 3 Produkte zur Molaren-Distalisation:

- 1 **TopJet Distalizer (250 cN und 360cN):** für eine effektive Molarendistalisation.
- 2 **Dual-Top™ JS Schraube (Jet Schraube):** zur sicheren Verankerung des TopJet.
- 3 **TPA und Bänder:** Palatinalbogen vorgebogen lieferbar.

Mehr Informationen und ein Demovideo mit Falldarstellungen finden Sie unter: www.topjet-distalisation.de

PROMEDIA
MEDIZINTECHNIK

JEIL

Promedia Medizintechnik
A. Ahnfeldt GmbH
Marienhütte 15 · 57080 Siegen
Telefon: 0271 - 31460-0
Fax: 0271 - 31460-80
eMail: info@promedia-med.de
www.promedia-med.de

Dual-Top™
Anchor-Systems

ISO 9001
EN 45001
FDA approved