

*Ein Team wächst nicht «einfach so», sondern muss vom Leader geschaffen, gefördert und geführt werden.*



## Leadership in der Zahnarztpraxis (2)

# Wie mache ich aus meiner Belegschaft ein echtes Team?

Von Daniel Izquierdo-Hänni

**Beim Personalmanagement in einer Zahnarztpraxis besteht eine enge Korrelation zwischen dem eigenen Führungsstil und der «Teamperformance». Nachfolgend ein paar äusserst relevante Informationen dazu.**

**W**er darf wem was sagen, anordnen und befehlen? Und wer muss auf das, was der Chef oder die Chefin sagt, auch wirklich hören? Hierarchien hat es schon immer gegeben, egal ob zu Hause in der Familie – Oma gibt den Ton an – oder eben im Berufsleben. Moderne Managementmethoden predigen flache Hierarchien, der Untergebene soll

nicht wirklich spüren, wer der Übergeordnete ist. Doch gerade in einer Zahnarztpraxis sind bestimmte Rangordnungen einfach gegeben, schließlich kann und darf nur ein studierter Odontologe die medizinischen Eingriffe vornehmen. Trotzdem, oder gerade deshalb, sollten sich die Inhaberinnen respektive Inhaber von Dentalpraxen Gedanken über ihren Führungsstil ma-

chen – und zwar ganz bewusst und vor allem auch selbstkritisch.

### Welche Art von Boss bin ich?

Es gibt eine Vielzahl an unterschiedlichen Führungsmodellen und -stilen, wobei hier nicht nur eben die Art und Grösse des Unternehmens eine Rolle spielen, sondern auch kulturelle und soziale Aspekte. In der Schweiz hat man schließlich nicht das gleiche Verständnis von Arbeit wie in Frankreich, die Italiener denken anders über ihre Jobverantwortung wie vielleicht die Österreicher.

Mentalitäten- und branchenübergreifend gibt es jedoch eine ganz einfache, gut verständliche Unterscheidung der verschiedenen Führungsstile. Ich denke dabei erst mal an den «autoritären» respektive «paternalistischer Führungsstil», den man in den meisten Zahnarztpraxen vorfindet. Das will heißen: Der Praxisinhaber ist der Boss und gibt ganz klar und unmissverständlich Anweisungen. Bestimmte Aufgaben sind zwar delegiert, schließlich wird ein Zahnarzt nie und nimmer seine Instrumente selber reinigen und sterilisieren, doch wirkliche Verantwortungen wird er nicht aus der Hand geben. Dies gilt, um gendergerecht zu sein, auch für die Praxisinhaberinnen respektive Zahnärztinnen.



Nur löst der Begriff «maternalistischer Führungsstil» nicht die gleichen Assoziationen aus. Obwohl es auch Frauen gibt, die mit eiserner Hand ein Unternehmen führen. Ich denke da etwa an Magdalena Martullo-Blocher von EMS Chemie in der Schweiz, oder an die US-TV Star Ellen DeGeneres, welche erst vor Kurzem wegen ihres diktatorischen Führungsstiles in die Schlagzeilen geraten ist.

In der Zahnmedizin ebenfalls weit verbreitet ist der sogenannte «Laissez Faire» Führungsstil, der sich dadurch charakterisiert, dass bei Entscheidungen keinerlei Autorität und keinerlei Einfluss gelten gemacht wird. Es gibt nicht wenige Zahnärzte, die sich nicht wirklich aktiv mit dem Thema der Personalführung auseinandersetzen und «einfach so» in den Tag hineinleben respektive arbeiten. Dies mag bei einer kleinen (Einzel-) Praxis gut gehen, wer aber Ambitionen hat und mit seiner Praxis wachsen möchte, der muss sich proaktiv der «Herausforderung Leadership» stellen.

Somit kommen wir, generell, zum sogenannten «partizipativen Führungsstil», in der Zahnmedizin auf Grund der medizinischen Kompetenzhierarchien auch als «ausgewogener Führungsstil» genannt: Soviel Kooperation wie mög-

lich, soviel Autorität wie nötig. Ausschließlich die proaktive Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungen und Arbeitsabläufe der Zahnarztpraxis wird ein wirkliches Team schaffen, das gemeinsam am gleichen Strang zieht und den Anforderungen des Dienstleistungsmarketing gerecht wird.

### Alle gleich behandeln

Sympathien und Antipathien sind menschliche Gefühle, die oftmals auf unerklärlicher Weise tief in unserem Unterbewusstsein verankert, und auf welche besonders bei der Führung eines Teams achten sollte. Dass man eine Person mehr mag als ein andere liegt in der Natur des Menschen, als Führungspersönlichkeit darf dies jedoch keine Rolle spielen und, vor allem, auch nicht bemerkbar sein. Dies bedeutet, dass man bei der «Individualführung», also bei der Frage, wie gehe ich mit einem einzelnen Mitarbeiter um, konsequent gleich agieren sollte wie bei der «Teamführung». Man mag ein noch so guter Leader sein, wenn nur jemand des Personals das Gefühl hat, man möge eine Kollegin oder einen Kollegen lieber, dauert es nicht lange bis das ganze Arbeitsklima vergiftet ist.

### Team ist nicht gleich Team

«Teamwork» ist ebenso ein Modebegriff wie «Leadership» und ebenfalls in jedermanns Munde. Doch was bedeutet Gruppenzusammenarbeit wirklich? Hierzu gibt es Nuancierungen, die sowohl für die Praxisleitung wie auch für die Belegschaft durchaus relevant sind.

Als erstes haben wir den Begriff «Teamwork», welches sich auf die, sagen wir mal, physische Zusammenarbeit im Praxisalltag bezieht. Ich denke da etwa an die Summe der Arbeitsleistung eines jeden einzelnen Teammitgliedes, an die nahtlose Abstimmung der verschiedenen Jobs oder an die Kompetenzen, die man jedem einzelnen Mitglied einräumen muss, damit dieses seine Aufgaben auch umsetzen kann.

Ohne philosophisch werden zu wollen, aber beim «Teamspirit» geht es um die Geisteshaltung nicht nur des Personals, sondern auch der Chefs. Hat man gemeinsame Wertevorstellungen und Ideale? Wurden diese auch entspre-

chend und allen gegenüber kommuniziert? Wie geht man untereinander und auch mit den Patienten um? Hat man wirklich Respekt untereinander oder ist dies nur eine leere Worthülse? Währendem das Teamwork, ist es mal richtig aufgegleist, läuft und läuft und läuft, so muss der Teamspirit immer neu gespiesen und gefördert werden. Und warum lohnt sich diese zeitliche und emotionale Investition durch den Leader? Weil der Teamspirit die Identifikation jedes einzelnen Teammitgliedes mit der Gruppe und somit mit der Praxis fördert, was wiederum einen direkten Einfluss auf die Motivation hat und – schlussendlich – auf die Arbeitsleistung und den Umgang mit den Patienten.

Voraussetzung für ein wirklich gutes Teamspirit ist die «Teamharmonie». Gleich wie beim «Spirit» handelt es sich bei der Harmonie um eine stark subjektive Wahrnehmung. Einige reagieren überaus sensibel auf negative Äußerungen und Schwingungen, andere hingegen gehen lockerer mit Unstimmigkeiten um. Trotzdem sollte man als Führungspersönlichkeit versuchen diese Harmonie am Arbeitsplatz zu fördern, angefangen mit der vorgängig erwähnten, gleichwertigen Behandlung eines jeden Teammitgliedes. Da jeder Mensch verschieden, jede Persönlichkeit unterschiedlich ist, kann es immer wieder zu Reibereien oder Konflikten kommen, beruflicher wie auch privater Natur. Genau in diesem Bereich befindet sich eine der wichtigsten Herausforderungen an einen Leader: Es gilt hier nicht nur Augen und Ohren offen zu halten und negative Zwischentöne wahrzunehmen, sondern proaktiv darauf zu reagieren. Konflikte sollten im Keim erstickt werden bevor sie, wie ein Schneeball, immer grösser werden. Lieber jetzt fünf oder zehn Minuten in seine Rolle als Leader investieren und sich zum Beispiel mit der entsprechenden Mitarbeiterin rasch ins Büro zu setzen, um den Misstönen auf den Grund zu gehen als in einem Monat eine Team-Disharmonie ertragen zu müssen, die kompliziert zu befriedigen ist.

### ZUM AUTOR

#### Daniel Izquierdo-Hänni

ist seit über zehn Jahren Referent und Fachautor für Praxismarketing und Patientenkommunikation. [www.swissdentalmarketing.com](http://www.swissdentalmarketing.com)