

## DENTISTA FOKUS

Eine optimal funktionierende Praxis braucht nicht nur viele Patienten oder sehr gut ausgebildete und vielleicht spezialisierte Zahnärztinnen, sie braucht vor allem motivierte, freundliche, kompetente Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Deshalb widmen wir uns in dieser DENTISTA dem Praxisteam. Wir geben Tipps, wie Sie eine gute Mitarbeiterin finden, die am besten zu Ihnen und Ihrem Team passt. Außerdem, wie Sie die Arbeit in Ihrer Praxis attraktiv, herausfordernd und angenehm gestalten, wie Sie Ihre weibliche Note einbringen, Mitarbeiterinnen fortbilden und fair entlohnen können. Wenn sich das ganze Praxisteam wohlfühlt und motiviert ist, kommen auch die Patienten gern wieder.

## MITARBEITERINNEN



## Gibt es einen weiblichen Führungsstil?

**Frauen werden oft in Schubladen gepresst. Schuhe und Autofahren, Multitaskingfähigkeit und Selbstkritik sind einige Attribute, mit denen Frauen konfrontiert werden. Auch wenn die Emanzipation durchaus weit fortgeschritten ist, ist die Wahrnehmung in der Gesellschaft oft noch folgendermaßen:**

- Gibt sie ihre Kinder in die Kinderkrippe, ist sie eine Rabenmutter.
- Bleibt sie zu Hause, verkommt sie am Kochtopf.

- Zeigt sie Gefühle, ist sie eine Heuluse.
- Beherrscht sie sich, ist sie ein Eisberg.

Unbestritten ist jedoch, dass es inzwischen eine deutliche Steigerung an weiblichen Medizin- und Zahnmedizinabsolventinnen gibt, mit zunehmender Tendenz. Rein statistisch gesehen wird die Zukunft der Berufsausübung in der Zahnmedizin weiblich geprägt sein. Eine flächendeckende Versorgung durch Zahn-

arztpraxen wird in wenigen Jahren gar nicht mehr auf die Beine zu stellen sein, ohne dass die Leistungserbringungen und deren Organisation „frauengerecht“, d. h. „familiengerecht“ gestaltet wird.

Im Zahnmedizinstudium werden Sie auf Ihre künftige Rolle als Zahnärztin vorbereitet, jedoch nicht auf die Rolle als Unternehmerin und Führungskraft. Mitarbeiterführung ist ein komplexes Thema: Zunächst einmal muss ein Team zusammengestellt, Praxisziele definiert, Aufgaben delegiert und deren Erledi-



gung kontrolliert werden. Hinzukommt, dass die Mitarbeiter motiviert, gefordert und gefördert werden sollten. Als Führungskraft muss man sich durchsetzen können und kann dabei nicht der Freund seiner Mitarbeiter sein.

Mitarbeiterführung ist eine Kombination aus Empathie, Durchsetzungsvermögen, Organisationstalent und konsequentem Handeln. Wie erfolgreich Sie dabei sind, hängt vorrangig von Ihren Charakterzügen und positiven wie negativen Eigenschaften ab.

Gibt es einen weiblichen Führungsstil? Die Antwort lautet: ja. Frauen kommunizieren anders, legen mehr Wert auf partnerschaftlich soziale Beziehungen und sind mitarbeiterorientierter. Eine Studie zeigt auf, welche Vorzüge Frauen am gewinnbringendsten einsetzen und worin die größten Stolpersteine liegen (siehe Tabelle 1).<sup>1</sup>

Natürlich vereinen nicht alle Frauen diese Eigenschaften in sich. Vielmehr haben sich in der Praxis verschiedene Führungstypen herauskristallisiert, die für Frauen typisch zu sein scheinen. Häufig handelt es sich auch um eine Mischung aus mehreren dieser Typen (siehe Abb. S. 14).<sup>1</sup>

## Worauf kommt es bei Führung generell an?

Mitarbeiter wollen respektiert und wertschätzend behandelt werden. Was wollen sie noch? Vielfach ist zu lesen, dass der Arbeitnehmergeneration unter 30 ein hohes Gehalt nicht mehr so wichtig sei. Vielmehr würden für die sogenannte Generation Y die weichen Kriterien – Wohlfühlfaktor über alles – im Vordergrund stehen. Mittlerweile gibt es Studien, die diesen Trend widerlegen.

Eine Umfrage der Hannoversche Leberben<sup>2</sup> ergab folgende Mitarbeiterwünsche (Angaben der Befragten):

- Ein höheres Gehalt als branchenüblich 41 %,

**Tabelle 1** Charaktermerkmale von Frauen

„Vorteilhafte“ Charaktermerkmale Frauen ...	„Unvorteilhafte“ Charaktermerkmale Frauen ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>gehen vorsichtiger</b> vor, hinterfragen häufiger und entdecken Fehlplanungen schneller.</li> <li>• handeln weniger spontan, sondern <b>denken genau darüber nach</b>, bevor sie einen Schritt unternehmen.</li> <li>• schaffen <b>Freiraum und Vertrauen</b> bei den Mitarbeitern.</li> <li>• lassen <b>neue Ideen</b> zu und haben den Mut, auch unorthodoxe Ideen auszutesten.</li> <li>• achten immer auch auf den <b>Erhalt des Betriebsklimas</b> und einer positiven Grundstimmung.</li> <li>• <b>vermeiden unnötige Risiken</b>, arbeiten aber risikobewusst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• haben häufiger das Gefühl, unzulänglich zu sein und den Anforderungen nicht genügen zu können.</li> <li>• sind häufiger als Männer von Selbstzweifeln geplagt.</li> <li>• tun sich oft schwer mit dem Knüpfen der richtigen Kontakte.</li> <li>• stehen sich durch ihr zu großes Qualitätsbewusstsein oft selbst im Weg – Perfektionismus bremsst aus.</li> <li>• treffen Entscheidungen schwerfälliger als Männer.</li> <li>• tun sich beim Austausch mit anderen Unternehmerinnen schwerer.</li> </ul>

- eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben 44 %,
- Fahrkostenzuschüsse, z. B. öffentliche Verkehrsmittel,
- kostenloses Essen und Getränke 13 %,
- Zuschüsse bei der Gesundheitsvorsorge, z. B. Fitness-Club 7 %,
- Zuschüsse zur betrieblichen Altersvorsorge 27 %.

Auch wenn dieser Studie nach dem Gehalt eine größere Bedeutung beigemessen wird als bislang angenommen, ist ein gutes Arbeitsklima von unschätzbarem Wert.

## Achten Sie auf die Stimmung Ihres Teams

Unstimmigkeiten im Team sind meist schnell zu spüren und gehen häufig mit einem Rückgang der Leistungsbereitschaft einher. Gehen Sie der Angelegenheit möglichst sofort nach. Hinterfragen Sie sich auch selbst. Selbst die Praxisinhaberin kann negative Stimmungen aus-

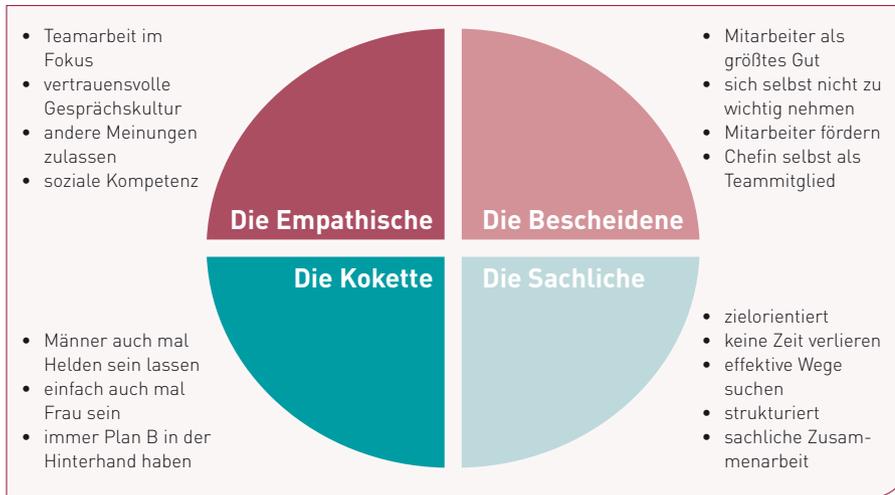
lösen, das Team fungiert in diesem Fall als Spiegel.

## Drücken Sie sich nicht vor unangenehmen Gesprächen

Viele Praxisinhaberinnen haben ein erhöhtes Harmoniebedürfnis und gehen deshalb Auseinandersetzungen oder einem negativen Feedback aus dem Weg, bzw. schieben es zu lange hinaus. Wenn alles gut und harmonisch abläuft, braucht es keine Führungskraft. Je früher Sie Krisen angehen, desto schneller haben Sie wieder Ruhe im Team. Sprechen Sie also an, wenn Sie etwas stört. Aber beherzigen Sie den Grundsatz: Kritik darf nicht vernichten!

## Seien Sie Vorbild

Wenn Sie beispielsweise selbst nicht pünktlich in der Praxis erscheinen oder dem Patienten nicht respektvoll gegenüber treten, färbt das auch auf die Mitarbeiter ab. Vermitteln Sie eine positive Einstellung. Wir strahlen bekanntlich



aus, was wir von uns denken. Ihre eigenen Wertvorstellungen und das Vorleben derselben ist auch für die Mitarbeiter nachahmenswert und verstärkt die Identifikation mit der Praxis. Dabei dürfen Sie ruhig auch Ihre Ecken und Kanten zeigen. Sie müssen nicht gefallen.

### Entwickeln Sie Begeisterung

Nur wer selbst begeistert ist, kann auch andere begeistern. Engagieren Sie sich hundertprozentig. Sehen Sie Dinge und Mitmenschen positiv und Sie werden erfahren, wie sich Situationen und Menschen in Ihrer Wahrnehmung positiv verändern.

#### Tipp:

Ihr beruflicher Erfolg hängt nicht allein von Ihrem Fachwissen ab. Ganz entscheidend sind Ihre Soft Skills und Ihr Führungsverhalten. Je mehr Strukturen Sie vorgeben, desto einfacher ist es für die Mitarbeiter, sich einzufinden. Vergessen Sie nicht, Praxisziele zu definieren und zu kommunizieren. Wer das Ziel nicht kennt, wird den Weg nicht finden. Finden Sie eine gute Mischung aus Forderung und Förderung und lassen Sie Konflikten keine Chance. Bleiben Sie positiv, aber verbindlich, und zeigen Sie Ihre weibliche Persönlichkeit.

### Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter und deren Meinung ernst

Täglich müssen von der Praxisinhaberin viele Entscheidungen getroffen werden. Oft fühlt man sich dabei regelrecht allein gelassen. Binden Sie Ihre Mitarbeiter mit ein und beteiligen Sie sie an Entscheidungsfindungsprozessen. Wer als Partner behandelt wird, trägt auch in schwierigen Situationen die gefällte Entscheidung mit.

### Loben Sie Ihre Mitarbeiter

Lob kann man nie genug bekommen. Das gilt in besonderem Maße auch für Ihre Mitarbeiter. Voraussetzung dafür ist, dass es absolut ehrlich gemeint ist. Nicht immer muss es eine große Ansprache sein. Daumen hoch, ein Klopfen auf die Schulter oder schlicht ein „gut gemacht“ kann sich schon sehr motivierend auswirken.

### Fordern und fördern Sie

Überforderung ist ungesund, Unterforderung ebenso. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, eine gute Balance zwischen Forderung und Förderung hinzubekommen. Mitarbeiter brauchen nicht nur Routineaufgaben, sondern durchaus auch herausfordernde Aufga-

ben, an denen sie wachsen können. Dabei dürfen Sie den Mitarbeitern einiges zutrauen. Regelmäßige Fortbildungen gehören ebenfalls dazu. Es ist nicht sinnvoll, wenn nur der Chef sich weiterbildet. Auch die Mitarbeiter müssen diese Möglichkeit erhalten. Nur so kann sich das gesamte Team gemeinsam entwickeln, sehr zum Wohl der Patienten.

### Informationen sind Gold wert – Geben Sie Ziele vor

Mitarbeiter können sich nur engagieren und mitdenken, wenn sie die Ziele kennen, die Sie mit der Praxis erreichen möchten. Aber auch Informationen, die zum Praxisalltag gehören, sind wichtig und dürfen nicht zwischen Tür und Angel mit der Bitte um Weitergabe an die anderen Kollegen geäußert werden. Installieren Sie deshalb regelmäßige Teambesprechungen. Dort werden Aufgaben verteilt, deren Erledigung kontrolliert, über Patientenreklamationen geredet und über alle wichtigen Themen informiert sowie Protokoll über das Gesagte geführt.

### Literatur

1. Statista, Pro Firma Dezember 2010, S. 24-31
2. Hannoversche Leben, veröffentlicht in FAZ 02.11.15



**Christa Maurer**

Kommunikation und Management  
Schneehalde 38, 88131 Lindau  
E-Mail: kontakt@christamaurer.de