



# Chef sein, ja – aber bitte wie?

*Ein wichtiges Fundament für den Praxiserfolg ist die gut funktionierende Teamarbeit, was wiederum eine moderne, zielorientierte Mitarbeiterführung voraussetzt. Nur engagierte Mitarbeiter, die neben ihrem speziellen Verantwortungsbereich das Gesamt der Praxis im Auge behalten, leisten den gewünschten Beitrag. Aber Mitarbeiterführung läuft nicht von allein.*

| Bernd Sandock



## **kontakt:**

**Bernd Sandock**

zahnarzt-beratung-sandock

Spindelmühler Weg 22

12205 Berlin

Tel.: 0 30/81 29 40 63

Fax: 0 30/81 29 40 60

E-Mail:

zahnarzt@beratung-sandock.de

www.zahnarzt-beratung-sandock.de

**M**itarbeiter wollen geführt werden, denn sie brauchen eine klare Orientierung. Das kann der Praxisinhaber durch ein praxisnahes Konzept der Mitarbeiterführung gewährleisten.

### **Die innere Einstellung**

Die innere Einstellung ist wie eine Leitplanke für das eigene Führungsverhalten. „Meine Mitarbeiterin Claudia engagiert sich zu wenig und arbeitet nicht selbstständig genug. Was kann ich tun?“ Wenn Sie der sog. „X-Typ“ (nach McGregor) sind und eine Grundüberzeugung haben, die besagt, dass Mitarbeiter eher bequem sind und getrieben werden müssen, dann werden Sie versuchen, Claudia durch Druck zu mehr Einsatz zu bringen. Ihr Verhalten wird geprägt davon sein, detaillierte Anordnungen zu geben und Verhalten zu korrigieren. Gehen Sie aber als „Y-Typ“ davon aus, dass Menschen grundsätzlich Eigeninitiative entwickeln wollen, werden Sie sich zunächst fragen, was Claudia

blockiert; mit einer „X-Einstellung“ stellt man sich diese Frage nicht, da sich das Verhalten der Mitarbeiterin mit dem eigenen inneren Menschenbild deckt (siehe Tabelle).

Die 20-Punkte-„Checkliste Demotivation“, die der Verfasser in Praxisberatungen verwendet\*, ist hilfreich, um den Hintergrund des Desinteresses und der Unselbstständigkeit von Claudia zu klären. Z.B.: Erlebt sie kaum Anerkennung der eigenen Leistung, kann die Übertragung eines eigenständigen Verantwortungsbereiches zu mehr Eigeninitiative führen; sind Ihre Erwartungen und die Aufgabenbereiche der Mitarbeiterin nicht eindeutig beschrieben, kann die klare Definition der Anforderungen und die zeitnahe Überprüfung ihrer Umsetzung ein Weg sein; usw. Mitarbeiterführung beginnt damit, sich über die eigene Einstellung bewusst zu werden, denn sie steuert im Hintergrund das eigene Führungsverhalten. Und das unterscheidet sich abhängig von der inneren Einstellung grundlegend.