

Teil 2

Die erfolgreiche Mitarbeiterführung

| Prof. Dr. Helmut Börkircher

Erfolgreiche Führung setzt sowohl Führungswissen als auch ausreichende Führungserfahrung voraus. Führen von Mitarbeitern ist jedoch auch von den Eigenschaften und Verhaltensweisen des Führenden und der Mitarbeiter abhängig. Lesen Sie im zweiten Teil unserer Serie, was bei der Führung von Mitarbeitern zu beachten ist.

Grundsätzlich muss die Führung durch den Zahnarzt darauf abzielen, die Sachzwänge, die sich aus der ökonomischen Führung der Praxis ergeben, für die Mitarbeiter (aber auch die Patienten) akzeptabel zu machen, die Leistungsbereitschaft zu steigern, und so nach Möglichkeit zu einer Optimierung von Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit zu kommen. Beim Mitarbeiter spricht man von Motivation, beim Patienten von Compliance.

Sowohl Arbeitsleistung als auch Arbeitszufriedenheit stehen dabei in einem Abhängigkeitsverhältnis, das jedoch nicht zu einem „je ... desto“ führen muss. Eine hohe Arbeitszufriedenheit ist nicht zwangsläufig mit einer hohen Arbeitsleistung verbunden, wie auch eine geringe Arbeitsleistung durchaus mit einer hohen Arbeitszufriedenheit verbunden sein kann. Alle Variationen dazwischen sind möglich und damit auch führungsrelevant. Maßgeblich, jedoch nicht alleine be-

teiligt am Erfolg der Führung sind folgende Merkmale:

- **Persönliche Fähigkeiten, Bedürfnisse, Einstellungen und Erwartungen sowie die Ansprüche der Mitarbeiter und deren Befriedigung,**
- **Schwierigkeitsgrad der Aufgabenstellung, Belastungen während des Arbeitens, Organisation der Praxis und die Zusammenarbeit innerhalb des Praxisteams,**
- **das Führungsverhalten und der Führungsstil des Zahnarztes.**

| Mitarbeiterverhalten

Eine der zentralen Fragen der Mitarbeiterführung einer Praxis ist die, wie das Verhalten von Mitarbeitern durch den Zahnarzt zielorientiert beeinflusst werden kann. Heute geht man dabei generell davon aus, dass das Verhalten jedes Mitarbeiters durch Merkmale seiner Persönlichkeit und durch Merkmale seines privaten und beruflichen sozialen Umfeldes geprägt wird.

Während ein Teil der verhaltensbestimmenden Merkmale der Persönlichkeit angeboren ist, müssen andere erlernt werden. Erziehung, Ausbildung, Erfahrungen des persönlichen Werdeganges verknüpfen sich zu einem Netz verhaltensbeeinflussender Faktoren. Die Orientierung an Vorbildern, das Verhalten in Gruppen und Teams, gesellschaftliche Entwicklungen etc. können dabei zu Änderungen des eigenen Verhaltens führen. Versucht man die Auslöser menschlichen Handelns genauer zu erfassen, so stößt man auf die Bedürfnisse. Sie bezeichnen die Empfindung

eines allgemeinen Mangels. Tritt zu einem empfundenen Mangel die Bereitschaft hinzu, ihn zu beheben, so spricht man von einem Motiv. Motive besitzen also im Unterschied zu Bedürfnissen eine Zielperspektive. Aktiviert werden Motive nur, wenn Anreize die schlummernde Verhaltensbereitschaft wecken. Die Aktivierung der Verhaltensbereitschaft mit dem Ziel der Bedürfnisbefriedigung ist gemeint, wenn man von Motivation spricht.

Die individuell geprägte Verhaltensbereitschaft ist abhängig von der Motivationsstruktur. Angeborene Bedürfnisse und Motive wirken zusammen mit Werten und Einstellungen verhaltensbestimmend. Eine wichtige Rolle spielt dabei das für die Bedürfnisbefriedigung maßgebende Anspruchsniveau, das individuell unterschiedlich ist.

| Arbeitszufriedenheit

„Sind Sie zufrieden mit Ihrer Arbeit?“ Auf diese Frage wird man als Chef in der Regel keine befriedigende Antwort erhalten. „Was gefällt Ihnen bei Ihrer Arbeit bzw. was gefällt Ihnen weniger bei Ihrer Arbeit?“ Hier darf man schon eher eine (ehrliche) Antwort des Mitarbeiters zu seiner Zufriedenheit mit der Arbeit erwarten.

Die Arbeitszufriedenheit ist eine komplexe Größe und darüber hinaus Ausdruck subjektiver Befindlichkeit. Sie ist damit objektiv nicht messbar. Je nach Bedürfnissen, Ansprüchen und Erwartungen können z. B. objektiv gleiche Arbeitssituationen ganz verschieden bewertet werden. Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit der Arbeit ist also ein individueller Gefühlszustand, objektiv kaum messbar oder bestimmbar, zumal sie von jedem Mitarbeiter unterschiedlich bewertet wird. Zufriedenheit oder Unzufriedenheit bilden sich aus Bedürfnissen, Erwartungen und Ansprüchen, die sich natürlich verändern können und auch tun. Der Vergleich mit einem eingetretenen Ergebnis, z. B. der Höhe der Entlohnung, den Arbeitsbedingungen, dem Führungsstil oder der Akzeptanz durch die Kollegen und die Patienten, um nur einige zu nennen, löst hohe Zufriedenheit, moderate Zufriedenheit oder Unzufriedenheit aus, die sich in bestimmten Verhaltensweisen des Mitarbeiters artikulieren und die von der Kündigung über Negativbemerkungen über die eigene Praxis bis hin zur Begeisterung und Schwärmerei reichen können.

[kontakt]

Managementinstitut
Prof. Dr. Helmut Börkircher & Partner
 Ötisheimerstr. 23
 75443 Ötisheim-Schönenberg

Schwerpunkte:
 Strategische Praxisberatung mit individuellem Life-Balance-Ansatz. Effiziente Ratingkonzepte nach Basel II für Praxis und Privat. Coaching und Controlling. Kennzahlengesteuertes Qualitätsmanagement nach der BSC-Methode.