

Zehn Werkzeuge für den Zahnarzt als „perfekten Chef“

| Dr. Dr. Cay von Fournier



Es ist eine offensichtliche Tatsache, dass es perfekte Menschen nicht gibt und somit auch keine perfekten Chefs. Zahnärzte sind Chefs, auch wenn sie sich eher als Mediziner sehen. Sie tragen in der Zahnarztpraxen Verantwortung für andere Menschen. „Perfekte“ Chefs und Cheffinnen sind sich ihrer Verantwortung bewusst und streben danach, besser zu werden – Tag für Tag. Sie verstehen Führung nicht als Privileg, sondern als Dienstleistung.

Niemand kann ein perfekter Chef sein. Aber es gibt Prinzipien, die zu einem dauerhaften Praxiserfolg führen. Ein Schlüssel dazu ist die gute Führung von Menschen. Ein Messer muss scharf sein, damit es seine Funktion erfüllt und schneidet. Gleichzeitig erhöht der Schärfegrad die Gefahr, sich an der Klinge zu verletzen. Nicht anders verhält es sich bei den „Werkzeugen“ zur Führung von Menschen. Sie zu beherrschen ist für Zahnärzte oft eine permanente Herausforderung. Der richtige Umgang mit „Werkzeugen“ ist es also, was den idealen Chef charakterisiert. Es gehört zur Kunst des Führens, dabei menschlich zu bleiben und den Mitarbeiter ernst zu nehmen, also die „Werkzeuge“ nicht über den Menschen zu stellen. Die wichtigsten dieser Chefwerkzeuge sollen im Folgenden etwas näher beleuchtet werden.

1. Praxiskultur

Die Unternehmenskultur ist ein Teil der Identität einer Praxis. In ihr dokumentiert sich das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften untereinander sowie gegenüber Patienten, Lieferanten und Geschäftspartnern. Motivation, Fluktuation, Patiententreue sind ein Spiegelbild der Unternehmenskultur. Sie entsteht durch die tägliche und prakti-

sche Erfahrung der Menschen. Großen Einfluss hat die Qualität der Führung. Praxisführung und Unternehmenskultur beeinflussen sich gegenseitig. Die Entwicklung einer Unternehmenskultur vollzieht sich in drei Phasen.

Erstellungsphase

Die zentralen Werte einer Praxis werden geklärt. Wie sollen die Geschäfte vollzogen werden? Zur Beantwortung dieser Frage helfen Begriffe aus der Werteliste, z.B. Anstand, Offenheit, Nachhaltigkeit. Wichtig ist es, in diesen Prozess die Mitarbeiter einzubeziehen. Nur dann lässt sich eine allgemeine Akzeptanz erreichen. Unternehmenskultur per Verordnung ist zum Scheitern verurteilt.

Einführungsphase

Die Vorstellungen von der Unternehmenskultur müssen im zweiten Schritt bekannt und verbindlich gemacht werden. Die Inhalte müssen jedem Mitarbeiter jederzeit verfügbar und gegenwärtig sein. Vorträge, Drucke, Präsentationen und Workshops sind Mittel für den Transport einer Unternehmenskultur.

Erfahrungsphase

Die schriftliche Fixierung und die Bekanntmachung genügen nicht. Die Grundsätze müssen täglich gelebt werden. Das ist der schwierigste Teil des Ganzen.



2. Dialog

Wie die Unternehmenskultur zählt die Fähigkeit zum Dialog zur ethischen Kompetenz der Führung. Den Dialog charakterisiert der Austausch von Gedanken zwischen den Menschen. Viele Zahnärzte verwechseln leider einen Gedankenaustausch mit der Sendung der eigenen Botschaften. Der Dialog ist nicht nur ein wesentliches Werkzeug der Führung, sondern eine Grundhaltung. Aus einem Gespräch anders herauszukommen als man hineingegangen ist, ist ein gutes Kriterium für den Dialog. Das Sich-Einlassen auf die Gedankenwelt des anderen muss nicht zwangsläufig zum Kompromiss führen, sondern kann genauso gut die eigene Position stärken.

3. Zielvereinbarung

Neben der ethischen Kompetenz beeinflusst die kreative Kompetenz den Füh-