Führen ohne Weisungsbefugnis

So kommen Sie ans Ziel – auch ohne Vorgesetztenfunktion. Ein Beitrag von Karin und Michael Letter.

In Gemeinschaftspraxen übernehmen angestellte Ärzte oft Führungsaufgaben, auch ohne Vorgesetztenstatus zu haben. Oder: Der Kieferorthopäde überträgt der „rechten Hand" Führungsaufgaben, eine Mitarbeiterin übernimmt im Projektteam eine Führungsrolle. Mitarbeiter zielgerichtet zu führen, ohne die klassische Führungsrolle mit disziplinarischer Personalverantwortung zu besitzen: Das ist eine außerordentliche Herausforderung. Wie kann die Führungskraft der Herausforderung begegnen?

Bleiben wir im Folgenden bei dem Beispiel der „rechten Hand" einer Kieferorthopädin und nennen diese exemplarische Figur Frau Schmitt. Die Probleme, vor denen Frau Schmitt steht, sind klar: Die Chefin vertraut ihr angesichts ihrer Erfahrung Führungsaufgaben an – ihr fehlt jedoch die

Möglichkeit, Sanktionen zu ergreifen. Wenn sie der Kollegin einen Hinweis gibt – keine Anweisung, denn dazu ist sie nicht berechtigt –, muss sie auch auf das Entgegenkommen der Kollegin setzen.

Problematisch wird die Situation insbesondere dann, wenn es zwischen der Mitarbeiterin und der rechten Hand der Kieferorthopädin auf der Beziehungsebene kriselt. Wendet Frau Schmitt die klassischen Motivationsinstrumente an – die Anerkennung von Leistung und das Lob –, wird die Kollegin dies wahrscheinlich nur als Zynismus empfinden und nicht ernst nehmen. Hinzu kommt: Frau Schmitt fehlt die Autorität, die – zumindest meistens – einer Chefin oder einem Chef aufgrund ihrer Position zukommt. Autorität verdankt sich ja nicht immer nur den Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft, sondern oft genug dem „Amt" und der „Funktion".

Die Unterstützung durch die Kieferorthopädin

Die Problembeschreibung deutet an, welche Lösungsmöglichkeiten Frau Schmitt offen stehen und sie nutzen sollte. Beginnen wir mit der Unterstützung durch die Kieferorthopädin. Diese sollte – etwa in einem Teammeeting – erläutern, warum eine der Mitarbeiterinnen eine herausgehobene Stellung erhält.

Die langjährige Erfahrung der „rechten Hand", die Fachkompetenz des angestellten Arztes in der kieferorthopädischen Gemeinschaftspraxis, die Teamerfahrung der Projektleiterin – entscheidend ist es, dass die Kieferorthopädin die Sonderstellung der Kollegin nicht befiehlt und den anderen Mitarbeiterinnen aufzwingt, sondern die Entscheidung möglichst sachlich begründet und das Team bittet, Frau Schmitt jede erdenkliche Unterstützung zukommen zu lassen. Zielführend in solch einer Situation ist es, an den Gemeinschaftsgeist zu appellieren und zu betonen, dass alle Praxismitglieder in einem Boot sitzen und sich die Praxisziele nur gemeinsam erreichen lassen.

Kultur der Wertschätzung etablieren

Im Vorteil sind natürlich jene Praxen, in denen es einem Kieferorthopäden gelungen ist, eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung aufzubauen, in der es zum normalen Umgangston gehört, sich zu respektieren und zu unterstützen. Konkret: Wenn jede Mitarbeiterin nur den eigenen und eng begrenzten Teilbereich sieht, für den sie unmittelbar verantwortlich ist, fördert dies die Ellbogenmentalität und Abteilungsegoismen: „Hauptsache, in meinem Bereich gibt es keine Probleme!" Den Mitarbeiterinnen müssen die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Bereichen in der kieferorthopädischen Praxis bewusst sein bzw. bewusst gemacht werden. Denn dann können die Mitarbeiterinnen nachvollziehen, warum es notwendig ist, dass die „rechte Hand" jetzt auch Führungsaufgaben übernimmt.

Klar ist: Nur wer eine entsprechende Beurteilungsgrundlage besitzt, kann die Leistung der Kollegin wertschätzen und dies auch wertschätzend zum Ausdruck bringen: „Ich ahnte ja gar nicht, mit welchen Schwierigkeiten Sie tagtäglich zu kämpfen haben, Frau Schmitt. Toll, wie Sie das schaffen. Und jetzt weiß ich auch, wie sehr ich von Ihrer Führungsarbeit profitiere."

Führungskompetenzen aufbauen

Trotzdem: Die Unterstützung durch den Kieferorthopäden und die wertschätzende Unternehmenskultur allein werden nicht genügen, um als Führungskraft ohne Weisungsfunktion zu bestehen. Vielmehr muss Frau Schmitt selbst die Initiative ergreifen. So sollte sie gemeinsam mit der Chefin klären, welcher konkreten Führungskompetenzen es bedarf, um die neue Rolle auszufüllen. Ergebnis könnte sein, dass sie durch Weiterbildungsmaßnahmen die eine oder andere wichtige Führungskompetenz aufbauen muss.

Zu beachten ist: Die Kompetenz, wie Frau Schmitt zum Beispiel ein Motivationsgespräch führt, sachgerecht Aufgaben delegiert oder in einer kritischen Gesprächssituation angemessen reagiert und im Team einen Konflikt auflöst oder ein Kritikgespräch führt, fällt nicht vom Himmel. Sie muss erworben und aufgebaut werden.

Menschenkenntnis und Sozialkompetenz

Zudem sollte die „rechte Hand" über Menschenkenntnis verfügen. Der Grund: Das größte Pfund, mit dem eine Führungsperson ohne Weisungsbefugnis wuchern kann,

So unterstützt der Kieferorthopäde seine „rechte Hand" bei der Übernahme der Führungsverantwortung:

- Der Kieferorthopäde gibt die Entscheidung bekannt, begründet sie und erläutert die Konsequenzen für Praxis und Team.
- Er spricht an, er hoffe auf ein weiterhin gutes kollegiales Verhältnis. Dann aber hält er sich zurück. Es darf nicht der Anschein entstehen, er wolle die „rechte Hand" über Gebühr protegieren – dies erschwert die Stellung der Mitarbeiterin mit Führungsverantwortung. Sie muss die Möglichkeit haben, sich ohne Hilfe durchzusetzen.
- Der Kieferorthopäde bespricht mit der Mitarbeiterin, welche konkreten Führungskompetenzen sie benötigt, um ihrer Führungsrolle gerecht zu werden. Die festgestellten Kompetenzlücken werden durch den Besuch der entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen geschlossen.
- Bereits im Vorfeld der Übertragung der Führungsaufgaben kann der Kieferorthopäde Unterstützung bieten, indem er die Mitarbeiterin auf eine Fortbildung schickt, bei der sie auf die Übernahme der größeren Verantwortung vorbereitet wird und Führungskompetenzen erwirbt.

ANZEIGE

Das Ortho System™

Die digitale Lösung von 3Shape für kieferorthopädische Praxen und Labore

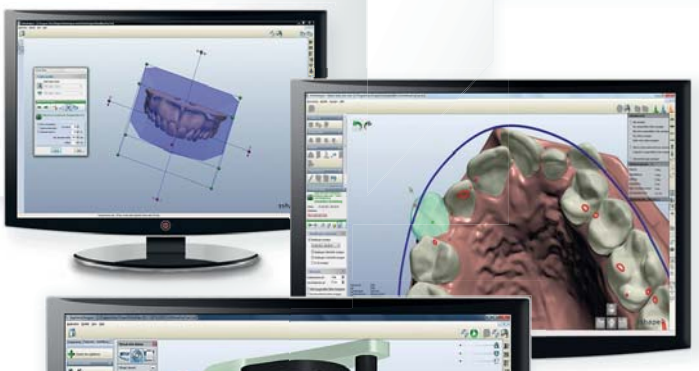
DIMENSION ORTHODONTICS®

R700 Desktop Scanner
› Digitalisierung von Modellen und Abdrücken aller Art.

TRIOS Intraoral Scanner
› Digitale Abdrücke der nächsten Generation
› Optimale Präzision ohne Scan Powder

NEU TRIOS® Intraoral Scanner mit orthodontischer Scan Applikation

ScanItOrthodontics
› Virtuelle Konstruktion von Studienmodellen
› Elektronische Archivierung



OrthoAnalyzer
› Digitale Modellanalyse
› Virtuelle Fallplanung
› Modellsatzvergleich

ApplianceDesigner
› Virtuelle Konstruktion aller Arten von therapeutischen Appliances

digitec-ortho-solutions gmbh
Rothaus 5, DE-79730 Murg
Tel +49 (0) 7763 / 927 31 05
Fax +49 (0) 7763 / 927 31 06
mail@ digitec-ortho-solutions.com
www.digitec-ortho-solutions.com

DIMENSION ORTHODONTICS®
Ein Lösungsportfolio für die Kieferorthopädie von morgen.

© Pressmaster

ist die Sozialkompetenz, ist die Fähigkeit zu erkennen, mit welchen Menschen sie es zu tun hat und womit und wie sich eine Kollegin begeistern lässt.
Nehmen wir an, Frau Schmitt überträgt der Kollegin die Aufgabe, die kranke Mitarbeiterin im Empfangsbereich zu vertreten:

- Bei der lobempfänglichen Kollegin merkt sie an, diese sei doch für diese Aufgabe bestens geeignet.
- Bei der eher sachlich orientierten Kollegin hingegen arbeitet sie mit der Begründung, nur so sei das Tagesgeschäft zu schaffen.
- Bei der freizeitorientierten Kollegin argumentiert sie, so könne der Feierabend doch noch pünktlich eingeläutet werden.
- Und dann gibt es schließlich die Kollegin, die sich mit dem Hinweis auf die Patientenorientierung der Praxis motivieren lässt, die Vertretung zu übernehmen.

Mit anderen Worten: Die Herausforderung für die „rechte Hand" besteht darin, die Mentalität und Persönlichkeit, die Vorlieben und Animositäten der jeweiligen Kollegin zu berücksichtigen. Wenn es ihr gelingt, den jeweils richtigen Motivationsknopf zu drücken, wird sie die Führungsaufgaben auch ohne Vorgesetztenfunktion verwirklichen können. Die Erfahrung zeigt, dass dies meistens gelingt. Denn die „rechte Hand" kennt die Kolleginnen natürlich schon recht lange und ist durchaus in der Lage, deren jeweilige Mentalität einzuschätzen.

Authentisch bleiben

Es gibt Mitarbeiterinnen, denen die Führungsrolle zu Kopf steigt. Sie werden von den anderen Mitarbeiterinnen dann als arrogant empfunden. Besser ist es, möglichst „man selbst zu bleiben", sich also von der neuen Rolle nicht korrumpieren und verbiegen zu lassen.
Notwendig ist die Beschäftigung und Auseinandersetzung mit der neuen Aufgabe: Es wirkt unglaubwürdig, wenn die bis dahin konziliant-verträgliche Mitarbeiterin plötzlich ihre herausgehobene Stellung betont und darauf pocht, dass ihre Anweisungen umgesetzt werden sollen. Ebenso verstörend ist es, wenn die eher distanzierte Kollegin nun ein „Kumpelverhalten" an den Tag legt.
Solche Verhaltensweisen entstehen oft, weil die Mitarbeiterin unsicher ist und nicht weiß, wie sie sich verhalten soll. Sie kompensiert ihre Unsicherheit mit übertriebener Stärke oder Nachgiebigkeit – mit genau der Folge, die sie verhindern wollte: „Was spielt die sich auf und lässt die Chefin raushängen", heißt es auf seiten der Kolleginnen, oder: „Schrecklich, wie die sich jetzt bei uns anbiedert."
Ein wichtiger Grundsatz lautet daher: Frau Schmitt muss die Rolle als Führungskraft annehmen und so bleiben, wie sie ist. Sie sollte signalisieren: „Obwohl sich unser Binnenverhältnis geändert hat: Wir sitzen immer noch in demselben Boot. Und nur gemeinsam können wir es zum Erfolg steuern."

Wertschätzend kommunizieren

Ratsam ist es, in einem Meeting die neue Rollenverteilung anzusprechen und die Folgen zu thematisieren. Frau Schmitt verdeutlicht nun: „Der Rollenwechsel hat für unsere Zusammenarbeit folgende Konsequenzen: ..." Sie spricht an, welche Aufgaben sie ab sofort zu bewältigen hat und bittet – ebenso wie der Kieferorthopäde dies getan hat –, um Unterstützung.
All dies sollte in einer wertschätzenden Sprache geschehen, die verdeutlicht, dass die „rechte Hand" die Kolleginnen auch in der neuen Rolle als gleichberechtigte Partnerinnen respektiert, ihr aber nun einmal gewisse Funktionen übertragen worden sind, die sie ausfüllen muss und will – zum Wohl der kieferorthopädischen Praxis, im Sinne der gemeinsamen Verwirklichung der Praxisziele und zum Wohl der Kolleginnen.

Konfliktfelder ansprechen und ausräumen

In dem Meeting kann Frau Schmitt alle potenziellen Konfliktherde direkt ansprechen. Hat vielleicht eine Kollegin ein Problem damit, dass sie die Führungsaufgabe übernehmen soll? Das Meeting bietet die Möglichkeit der sofortigen Aussprache.
Gibt es ein besonders schwieriges Verhältnis zu einer Kollegin, sollte Frau Schmitt diese Problematik keinesfalls im Meeting ansprechen, sondern das Vieraugengespräch suchen. Dies gilt vor allem dann, wenn eine andere Mitarbeiterin gehofft hatte, dass die Kieferorthopädin ihr die Führungsrolle überträgt. Frau Schmitt muss prüfen, wie die Kollegin die Nichtberücksichtigung bewertet: Ist sie neidisch und eine schlechte Verliererin? Oder akzeptiert sie die Entscheidung? Falls das persönliche Gespräch zu keiner oder nur einer unbefriedigenden Lösung führt, sollte sie den Kieferorthopäden hinzuziehen. Vielleicht lässt sich auf dieser Ebene eine Lösung finden.

Fazit

Wie Frau Schmitt in den Wald hineinruft, so schallt es heraus: Wer Führungsaufgaben übernimmt und dabei Respekt vor den Kolleginnen zeigt, mit Fingerspitzengefühl vorgeht und die notwendigen Führungskompetenzen erwirbt, dem wird ebenfalls Respekt entgegengebracht. KN

Literaturliste

KN Kurzvita

Karin Letter ist zertifizierte Qualitätsmanagementbeauftragte (Ausbildung TÜV Süd) und Datenschutzbeauftragte. Die Geschäftsführerin des Unternehmens 5medical management GmbH (Neuss) bietet für kleine und mittelständische Unternehmen zertifiziertes Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen an.
Die Qualitätsmanagerin absolviert ihre Tätigkeit am „Point of Sales": Nachdem sie detaillierte Unternehmensanalysen erstellt hat, schult sie auf der Basis der Analyseergebnisse die Führungskräfte und Mitarbeiter vor Ort am Arbeitsplatz und begleitet das Team bei der sofortigen Umsetzung des Qualitätsmanagements.

KN Kurzvita

Michael Letter ist Führungskräfte- und Management-Coach, Spezialist zu den Themen Smart Leadership und Commitmenttraining sowie Geschäftsleiter der Letter Consulting GmbH in Neuss. Die Letter Consulting GmbH führt Seminare für Manager, Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter durch.

KN Adresse

5medical management GmbH
Matthiasstr. 33a
41468 Neuss
Tel.: 02131 1331166
info@5medical-management.de
www.5medical-management.de

ANZEIGE

TopJet clix
lingual molar distalizer

NEU: Jetzt mit Rastzahn-Aktivierung

- Das Einsetzen erfolgt in einer Sitzung – ohne zusätzliche Laborarbeiten
- 5 Aktivierungsstufen mit je 1,6 mm Hub für präzise und sichere Behandlung
- Einbauzeit von JS Schraube und TopJet clix in nur max. 15 min – sofort belastbar
- Einfaches Nachaktivieren des TopJet clix durch Arbeit nach dem Rastzahn-Prinzip

Die 3 Produkte zur Molaren-Distalisation

1 TopJet clix Distalizer (250 cN und 360 cN):
- verbesserte Konstruktion
- nach dem 'Rastzahnprinzip'
- jetzt mit 5 Aktivierungsstufen
- noch hygienischer

NEU

2 Dual-Top™ JS Schraube (Jet Schraube):
Zur sicheren Verankerung des TopJet clix.

3 TPA und Bänder:
Palatinalbogen vorgebogen lieferbar.

www.topjet-distalisation.de

PROMEDIA MEDIZINTECHNIK
A. Ahnfeldt GmbH
Marienhütte 15 · 57080 Siegen
Telefon: 0271 - 31460-0
Fax: 0271 - 31460-80
eMail: info@promedia-med.de
www.promedia-med.de

Dual-Top™ Anchor-Systems
FDA approved
JEIL