„Führe so, wie du geführt werden willst“

Moderne Führungskräfte sollen wie Superman, Barack Obama, Jesus und der Dalai Lama zugleich agieren. An strategischem Denken und ausgiebiger Fachkompetenz darf es ebenfalls nicht mangeln – das gilt auch für Kieferorthopäden, die neben ihrer medizinischen Expertise doch bitte schön zusätzlich in der Lage sein sollen, die Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu motivieren und das perfekte Team zu formen. Doch wie soll das gehen?

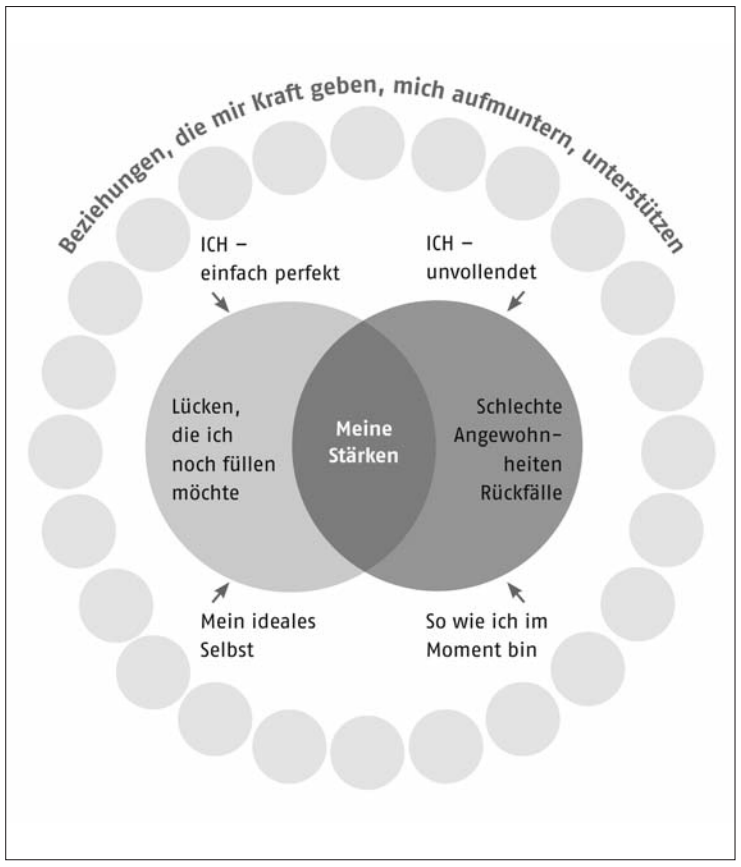

Abb. 1: Zwischen Ideal und Wirklichkeit.

„Wo und wie kann ich mich verbessern und weiterentwickeln?“

Entscheidend ist die Fähigkeit zum Selbstcoaching. Damit ist die Kompetenz des Kieferorthopäden gemeint, den inneren Coach mit der Zielsetzung zu aktivieren, sich persönlich weiterzuentwickeln. Die Selbstreflexion über seine Kraftquellen und Energieräuber zeigt ihm, in welchen Bereichen er Nachholbedarf hat. Danach setzt er Einstellungs- und Verhaltensveränderungen in Gang, um seine Stärken auszubauen und seine Schwächen abzumildern.
Das heißt: Ein Selbstcoacher denkt ständig über sich selbst nach: über die Ausrichtung der Praxis, die Wünsche und Erwartungen der Patienten – und seine Fähigkeit, andere Menschen so zu führen, dass diese aus eigener Einsicht bereit sind, ihn bei der Erreichung seiner Ziele zu unterstützen. Die tägliche Herausforderung des Selbstcoachers gipfelt in der Frage: „Wo und wie kann ich mich verbessern und weiterentwickeln?“

Dabei weiß der Selbstcoacher, dass diese Frage nie endgültig zu beantworten ist und er sich vielmehr in einem ständigen Prozess befindet, der die tagtägliche Weiterentwicklung einschließt. Denn den allein selig machenden Führungsstil oder DAS in jeder Situation anwendbare Führungsmodell gibt es nicht.

„Führe so, wie du geführt werden willst“

Als Handlungsgrundsatz dient dem Selbstcoacher die Beschäftigung mit der Frage, wie er selbst geführt werden möchte – bzw. wie er nicht geführt werden will. Einfache Beispiele: Wohl die meisten Menschen wollen mit Aufmerksamkeit und Respekt behandelt werden, am Arbeitsplatz ihre Fähigkeiten einsetzen können und sinnvolle Beiträge zur Entwicklung der KFO-Praxis leisten, die vom Chef gebührend anerkannt werden. Dann ist es nur logisch und zielführend, davon auszugehen, dass es den Mitarbeitern nicht anders geht und der Kieferorthopäde sie so führen sollte, wie er selbst von seinem Chef, wenn er denn einen Vorgesetzten hätte, behandelt werden wollte.
Das bedeutet nicht, dass der Kieferorthopäde nun seine eigene Perspektive zur bestimmenden Führungsmaxime erheben soll. Aber die – wiederum selbstreflektorische – Überlegung, wie er selbst reagieren würde, wenn der eigene Chef heftige Kritik vor dem gesamten Team in unpassenden, vielleicht sogar beleidigenden Worten vortrüge, lässt ihn wahrscheinlich zu dem Schluss kommen, dass dieses Vorgehen kontraproduktiv sein muss. „Ich würde mich ins Schneckenhaus zurückziehen und auf stur schalten“, so der Gedanke des Kieferorthopäden. Und das bringt ihn dazu, seine eigene Kritik an Mitarbeitern demnächst im Vieraugengespräch und konstruktiv zu formulieren.
Der kategorische Imperativ des Philosophen Immanuel Kant besagt: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Oder einfacher ausgedrückt und auf die Führungsarbeit bezogen: „Führe so, wie du geführt werden willst.“

> Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.

Kompetenz-Soll und Kompetenz-Ist abgleichen

Selbstcoacher verfügen über ein Idealbild von sich selbst. Aber sie sind keine Träumer oder Spinner und wissen ganz genau, dass ihr Selbst letztendlich immer unvollendet bleibt. Aus dieser Spannung zwischen angestrebtem Idealbild und wenig perfektionistischem Istzustand beziehen sie die Gestalterkraft und Energie, die festgestellten Kompetenzlücken zu schließen – die Abbildung 1 verdeutlicht diesen Zusammenhang. Wiederum dient ein einfaches Beispiel der Verdeutlichung: Der Kieferorthopäde hat Probleme damit, seine Zielvorstellungen auf den Punkt zu bringen. Das ist nicht gut für die Zielvereinbarungsgespräche, die er zweimal im Jahr mit jedem Mitarbeiter führt. Die Konsequenz: Die Mitarbeiter agieren im ziellosen

Fortsetzung auf Seite 20 KN

Selbstcoacher betrachten Fehler als Lernchancen

Selbstcoacher hinterfragen Glaubenssätze und Überzeugungen und leuchten blinde Flecken aus, um ein Fehlermanagementsystem aufzubauen:

- **Schritt 1: Fehler als Fehler erkennen:** Was ist nicht so gelaufen wie gewünscht?
- **Schritt 2: Fehler bewerten:** Wie gravierend sind die Folgen? Welche Gegenmaßnahmen müssen sofort ergriffen werden? Welche Chance zur Weiterentwicklung bietet der Fehler?
- **Schritt 3: Fehler analysieren:** Was genau ist passiert?
- **Schritt 4: Fehler korrigieren:** Was ist jetzt zu tun, um die Folgen in Grenzen zu halten?
- **Schritt 5: Fehler in Zukunft vermeiden:** Was muss geschehen, damit der Fehler kein zweites Mal vorkommt?

ANZEIGE

KN NACHRICHTEN
STATT NUR ZEITUNG LESEN!

Bestellung auch online möglich unter: www.oemus.com/abo
Fax an 0341 48474-290
www.kn-aktuell.de

KN Die Zeitung von Kieferorthopäden für Kieferorthopäden

☐ Ja, ich abonniere die *KN Kieferorthopädie Nachrichten* für 1 Jahr zum Vorteilspreis von 75 € inkl. gesetzl. MwSt. und Versand. Das Abonnement verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn es nicht sechs Wochen vor Ablauf des Bezugszeitraums schriftlich gekündigt wird (Poststempel genügt).

Datum
Unterschrift

Widerrufsbelehrung: Den Auftrag kann ich ohne Begründung innerhalb von 14 Tagen ab Bestellung bei der OEMUS MEDIA AG, Holbeinstraße 29, 04229 Leipzig schriftlich widerrufen. Rechtzeitige Absendung genügt.

Datum
Unterschrift

Name
Vorname
Straße
PLZ
Ort
Telefon
Fax
E-Mail

OEMUS MEDIA AG
Holbeinstraße 29, 04229 Leipzig
Tel.: 0341 48474-0, Fax: 0341 48474-290
E-Mail: grasse@oemus-media.de

KN 1+2/15

BUCHTIPP

Das Buch zum Thema: Selbstcoaching für Führungskräfte

Wie sieht in Zukunft „Führung" aus? Stefanie Demann bietet eine verblüffend einfache und zugleich konstruktive Antwort: „Führe so, wie du geführt werden möchtest!" Dazu ist es notwendig, dass die Führungskraft ihre Führungs-Kraft und Persönlichkeit individuell entfaltet. Die Autorin versteht unter Selbstcoaching eine Anleitung, den inneren Coach zu aktivieren – Selbstcoaching ist keine Methode, sondern ein Weg, zu sich selbst zu finden. Und diese Selbstfindung kann nur eine einzige Person leisten: die Führungskraft selbst! Unter dieser Voraussetzung nimmt Demann den Leser mit auf eine spannende Reise, die vier Kapitel umfasst und ihn zum Nachdenken über sich selbst anregt: „Wie kann ich mich zur selbstcoachenden Führungskraft entwickeln?"

Stefanie Demann: Selbstcoaching für Führungskräfte. Standard oder Spitze? Selbstcoaching macht den Unterschied. GABAL, Offenbach 2014. 216 Seiten, 19,90 Euro, ISBN 978-3-86936-603-6

KN Fortsetzung von Seite 19

Raum. Darum beschließt er, Fachbücher zum Thema zu lesen und ein Führungsseminar zu besuchen. Dabei erfährt er, wie wichtig es ist, die Zielvereinbarungen schriftlich festzuhalten und mit konkreten Aktivitäten zu verknüpfen.
Überhaupt das Thema „Führung zielgerichteter Mitarbeitergespräche" – das ist ein erheblicher Schwachpunkt im Kompetenzprofil unseres Kieferorthopäden. Bei der Delegation etwa stellt er fest, dass die delegierte Aufgabe nach einiger Zeit dann doch wieder unerledigt auf dem eigenen Schreibtisch landet. Auf dem Führungsseminar erfährt er, dass er dem Mitarbeiter nicht nur die Aufgabe, sondern zugleich die dafür notwendigen Kompetenzen und die Verantwortung übertragen sollte – und wie er dies in einem Delegationsgespräch kommunizieren kann.

Mit Sparringspartnern blinde Flecken aufhellen

Auch Kieferorthopäden mit hoher Selbstreflexionskompetenz sind nicht vor dem blinden Fleck gefeit, also dem toten Winkel, den sie nicht einsehen können. Dieser tote Winkel betrifft häufig eher die Persönlichkeitsebene als die Kompetenzebene. Soll heißen: Fachliche Schwächen erkennt der Kieferorthopäde zumeist selbst. Dass er aber aufgrund einer Konditionierung in der Kindheit den Glaubenssatz „Du musst perfekt sein!" derart verinnerlicht hat, dass er ihn gar nicht mehr als handlungsanleitende Einstellung identifizieren kann, bleibt ihm verborgen.
An dieser Stelle hilft das Gespräch mit Menschen weiter, die den Selbstcoacher auf seinem Entwicklungsweg unterstützen. Durch die Zusammenarbeit mit Sparringspartnern und Unterstützern erhält der Kieferorthopäde den Anstoß, darüber nachzudenken, ob er seine Führungskompetenzen darum nicht voll entfalten kann, weil er glaubt, nur er selbst mache „alles richtig". Und darum ist er unfähig, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung abzugeben. Er muss mithin lernen, die unheilvoll blockierende Überzeugung, immer und ewig perfekt sein zu müssen, abzulegen.
Als Selbstcoacher holt er sich darum Hilfe von Kollegen und zuweilen auch von professionellen Coachs oder Menschen aus dem privaten Umfeld, denen er vertraut. Sie helfen ihm, auch die

© baranq

blinden Flecken auszuleuchten und hier Impulse zur Weiterentwicklung seiner Persönlichkeit zu geben.

Fazit

Nur wer weiß, wohin er tendiert und „wer er ist", kann rückschließen, ob und welche Selbstcoachingprozesse er benötigt, um seine Führungsarbeit zu optimieren und Mitarbeiter, sich selbst und letztendlich die KFO-Praxis zu Höchstleistungen zu führen. KN

KN Adresse

demannplus Kommunikationstraining und Coaching
Angerring 4
38446 Wolfsburg
Tel.: 0178 5662285
sd@demannplus.de
www.demannplus.de

KN Kurzvita

Stefanie Demann
[Autoreninfo]

Externe Telefonrezeption … wer macht denn so etwas?

oral + care GmbH – und das bei stetig wachsender Nachfrage!

Immer mehr Ärzte gehen in der Organisation ihrer Praxis ganz neue Wege. Sie vertrauen ihr Telefon der oral + care GmbH an und erleben dadurch einen ganz neuen Praxisalltag. Was bewegt Ärzte tatsächlich dazu, ihr Allerheiligstes in fremde Hände zu geben? Wir haben die Experten selbst befragt und es zeigt sich, die Motivation ist bei allen gleich – unabhängig von der Größe der Praxis.

Warum lagern die Zahnärzte und Fachspezialisten das Telefon aus?
Das Telefon ist wie ein Nadelöhr – alle müssen hindurch und jeder weiß, es wird eng. Eine schlechte Erreichbarkeit der Praxis ist meist die Folge. Patienten und auch Mitarbeiter sind unzufrieden und Neupatienten gehen oft verloren. Die Gewährleistung einer durchgehend guten Erreichbarkeit erfordert einen hohen personellen Aufwand. Unsere Kunden haben sich Patientenservice, Planungssicherheit und Mitarbeiterzufriedenheit auf die Fahne geschrieben.

Was sind das für Praxen?
Ganz unterschiedlich – von groß bis klein ist alles dabei. In der Frage der Erreichbarkeit stehen alle Praxen vor der gleichen Herausforderung. Dabei ist die Größe völlig gleichgültig. Zu unseren Kunden gehören Praxen mit ein bis zwei (Fach-)Zahnärzten, ebenso wie große mit mehr als 18 Behandlern.

Wie funktioniert das?
Wir agieren, wie die Mitarbeiter vor Ort in der Praxis – eben nur an einem anderen Standort. Um für unsere Kunden den Terminkalender führen zu können, adaptieren wir das Know-how der Praxis und arbeiten über eine gesicherte Datenleitung mit den gleichen Mitteln. Wir sind wie eine neue Kollegin im Team zu betrachten. Der Unterschied ist nur, dass diese „neue Kollegin" keinen Urlaub hat, nicht krank oder schwanger wird und 60 Stunden die Woche zur Verfügung steht (Mo–Fr, 7–20 Uhr). So ist die Praxis auch außerhalb der Öffnungszeiten und während des Urlaubs erreichbar. Jeder unserer Kunden hat ein festes Team, das für ihn tätig und auf seine Belange spezialisiert ist.

Daniela Grass und Monika Erichsen von der oral + care GmbH unterstützen das Praxisteam und ermöglichen so einen ganz neuen Praxisalltag.

Wie flexibel ist dieser Service?
Unsere Kunden wählen je nach Bedarf aus. Die meisten nutzen die externe Telefonrezeption in Vollzeit und genießen das Rundum-sorglos-Paket. Andere entscheiden sich für den sogenannten „Überlauf". Das heißt, die Gespräche kommen erst dann zu uns, wenn innerhalb der ersten zehn Sekunden in der Praxis niemand ans Telefon gehen kann. Einige (Fach-)Zahnärzte leiten ihr Telefon nur außerhalb der Öffnungszeiten zu uns um – z. B. am Mittwochnachmittag, während der Mittagspause, ab 18 Uhr. Es gibt auch Kunden, für die wir die Urlaubsvertretung übernehmen. So haben die Patienten auch während des Urlaubes einen persönlichen Ansprechpartner und der erste Tag nach dem Urlaub ist wesentlich entspannter.
Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich so gut wie alle Kunden früher oder später dafür entscheiden, uns ihr Telefon dauerhaft und permanent anzuvertrauen.

Müssen die Rezeptionistinnen um ihren Job fürchten?
Nein, im Gegenteil. Durch die Entlastung am Telefon haben die Mitarbeiterinnen mehr Zeit, sich auf die Patienten vor Ort und die organisatorischen Abläufe der Praxis zu konzentrieren. Sie haben mehr Zeit für die Abrechnung und andere Aufgaben, die sonst auf der Strecke bleiben würden. Mit uns zieht nicht nur mehr Ruhe in die Praxis ein, sondern häufig auch mehr Zufriedenheit im gesamten Team der Praxis. KN

oral + care
[Infos zum Unternehmen]

KN Adresse

oral + care GmbH
Berliner Allee 61
40212 Düsseldorf
Tel.: 0211 863271-72
Fax: 0211 863271-77
info@oral-care.de
www.oral-care.de