



Jedes Praxisteam setzt sich aus unterschiedlichen Charakteren zusammen – das bedeutet tagtäglich eine neue Herausforderung.

# Mitarbeiterführung: situativ und mitarbeiterbezogen

| Claudia Davidenko

Als Zahnarzt haben Sie viele Jahre studiert. Haben sich im Laufe der Praxiszeit mit den Themen Steuern, Recht und Finanzen auseinandergesetzt. Dabei blieb das Thema Mitarbeiterführung meist unberührt und viele wagen den Sprung ins kalte Wasser.

Jedes Praxisteam setzt sich aus unterschiedlichen Charakteren zusammen – das bedeutet tagtäglich eine neue Herausforderung. Im Wesentlichen bestimmen drei Themenkreise die Mitarbeiterführung. Zum einen gibt es die Ziele Ihrer Praxis. Was wollen Sie erreichen? Zum anderen stellt sich die Frage: Kennen Ihre Mitarbeiter diese Praxisziele? Denn daraus resultiert das Verhalten der Mitarbeiter im Team und somit der zweite Themenkreis. Der dritte Themenkreis beschäftigt sich mit dem Mitarbeiter als Individuum – mit seinen Stärken, aber auch seinen Schwächen. Ihre Aufgabe ist es, alle Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass die Ziele der Praxis gemeinsam als Team erreicht werden. Und genau an dieser Stelle beginnt Ihre situative Führung.

Denn Sie müssen jedes einzelne Teammitglied entsprechend der vorhandenen Qualifikation und Motivation führen.

## Berücksichtigen Sie den Reifegrad

Jedes Teammitglied bringt ein gewisses Maß an Reife mit. Der Reifegrad Ihrer Mitarbeiter umfasst zwei Aspekte: einen sachlichen und einen psychologischen. In sachlicher Hinsicht streben „reife“ Mitarbeiter Verantwortung an. Sie entwickeln selbstständig ihre Fähigkeiten und ihr Fachwissen. In psychologischer Hinsicht wollen „reife“ Mitarbeiter etwas erreichen, sie sind motiviert und engagiert. Berücksichtigen Sie, dass der Reifegrad auch an bestimmte Aufgaben gebunden ist. Das bedeutet für Sie, dass ein Mitarbeiter

mit der Organisation von Abläufen eine hohe Reife demonstrieren kann. Gleichzeitig kann dieser Mitarbeiter bei einer anderen Aufgabe, zum Beispiel einem Beratungsgespräch, eine wesentlich niedrigere Reife aufweisen.

## Bestimmen Sie Qualifikation und Motivation

Das Modell der situativen Führung ist von Paul Hersey und Ken Blanchard vor mehr als dreißig Jahren bearbeitet worden. Es beruht auf zwei Grundkonzepten. Zum einen spielt der Führungsstil eine Rolle und zum anderen ist es vom Reifegrad des Mitarbeiters bzw. der Gruppe abhängig. Diese beiden Grundkonzepte müssen aufeinander abgestimmt werden. Hersey und Blanchard unterscheiden zwischen einem auf-



# Effektives Tissue-Management und vereinfachte Handhabung



Die Freilegung der Präparationsgrenze und die Blutstillung im gingivalen Sulkus sind wichtige Voraussetzungen für die präzise Abformung und in der Folge für die Qualität der daraus resultierenden Rekonstruktion. Die Wahl eines geeigneten Retraktionsfadens und dessen korrekte Handhabung haben somit einen bedeutenden Einfluss auf den Behandlungserfolg.

## SHORTCUT – DAS CLEVERE SYSTEM MIT DEM KLICK



DUX Dental bietet mit dem Retraktionsfaden-Spendersystem ShortCut eine innovative und effektive Lösung. Über einen simplen wie intelligenten Drehmechanismus lässt sich Retraktionsfaden mit ShortCut besonders einfach dosieren. Mit jedem „Klick“ wird 1 Zentimeter Faden aus dem Spender abgegeben. Ein Druck auf die Seite des ShortCuts reicht aus und der integrierte Cutter trennt das abgegebene Fadenstück sauber und hygienisch ab. Die Bedienung lässt sich sehr leicht mit einer Hand durchführen.

Das Hantieren mit Schere zum Zerschneiden des Fadens wird dank ShortCut überflüssig. Mithilfe des All-in-one-Spendersystems gehören die Einschränkungen bei der täglichen Handhabung, wie falsch dosierte Fadenlängen, Fadengewirr innerhalb der Flasche oder Fehlkommunikation zwischen Zahnarzt und Assistenz der Vergangenheit an.

Im Spender enthalten ist das bewährte Material GingiBraid+. Der geflochtene Baumwollfaden von DUX Dental ermöglicht in situ eine schnelle Absorption von Blut und Sulkusflüssigkeit, denn seine besondere Struktur macht ihn äußerst saugfähig. Im Gegensatz zu gewirnten oder gestrickten Retraktionsfäden hat der geflochtene Faden einen geringen „Memory-Effekt“ und kann somit einfacher und genauer in den Sulkus eingebracht werden. Zahnfleischbluten und Gewebeschäden können so minimiert werden. Außerdem sind geflochtene Fäden sehr reißfest, fasn nicht aus und besitzen dank des „Tampon-Effekts“ eine erhöhte Saugfähigkeit. Durch die verbesserte Absorption von Flüssigkeiten im Sulkus wird eine bessere Freilegung der Präparationsgrenze ermöglicht und ein optimales ästhetisches Endresultat garantiert. Der geflochtene Faden fasert im Sulkus nicht auf und lässt sich zudem leicht applizieren.

**ShortCut ist nicht nur effizient und hygienisch in der Abgabe, sondern erlaubt dank des erstklassigen GingiBraid+ Retraktionsfadens auch stets eine optimale Ausarbeitung von Präparationsgrenzen.**

Erhältlich ist das All-in-one-System mit GingiBraid+ in nicht imprägnierter und imprägnierter Form. Die 10%ige Aluminium-Kaliumsulfat-Lösung des imprägnierten Fadens wirkt blutstillend. Wählen kann der Zahnarzt zwischen Stärken von 0 (dünn) bis 2 (dick). So hält ShortCut für jede Präparation die passende Lösung bereit.

**Sie haben ShortCut noch nicht probiert? Dann schnell nachholen!**

**Profitieren Sie von dem befristeten Angebot und füllen Sie einfach die Postkarte aus – gebührenfrei.**

### Dux Dental

Zonnebaan 14, 3542 EC Utrecht, Niederlande

Tel.: +31 30 2410924, info@dux-dental.com, www.dux-dental.com

## ShortCut Retraktionsfaden Spendersystem



Ich bestelle folgende zwei ShortCut-Spender<sup>1</sup> (mit je 183 cm GingiBraid geflochtenem Faden) zum Einzelpreis von je 15,85 € zzgl. MwSt. und erhalte den dritten Spender **GRATIS** (diesen bitte ebenfalls ankreuzen):

Anzahl	Stärke	imprägniert	nicht imprägniert
—	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
—	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
—	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Abwicklung erfolgt über Ihr Dentaldepot!

Praxisstempel/Unterschrift: \_\_\_\_\_

Verrechnungsdepot: \_\_\_\_\_

\* weitere Informationen finden Sie im Artikel  
 \*\* Angebot gültig bis **4.12.2015**, solange der Vorrat reicht,  
 Preis depotabhängig

Bestellung per Fax an: +31 30 2410054 oder per E-Mail an: info@dux-dental.com



ShortCut – das clevere System mit dem Klick\*

**2+1 AKTION**  
 Zwei ShortCut-Spender kaufen, einen **GRATIS** erhalten! \*\*

Postkarte fehlt? Nutzen Sie einfach die Informationen auf der Anzeige zur Bestellung per E-Mail, Telefon oder Fax!

gabenbezogenen und einem personenbezogenen Führungsstil. Damit Sie erkennen, wie Sie welchen Mitarbeiter in Ihrem Team erfolgreich führen, geben Sie eine Einschätzung ab. Benennen Sie Ihre Mitarbeiter mit einer Zahl oder einem Buchstaben. Danach schätzen Sie auf der waagerechten Skala ein, wie hoch Sie die mitgebrachte Motivation einschätzen. Auf der senkrechten Skala bewerten Sie die fachliche Qualifikation. Beide Einschätzungen auf einem Punkt zusammengebracht ergeben den notwendigen Führungsstil.

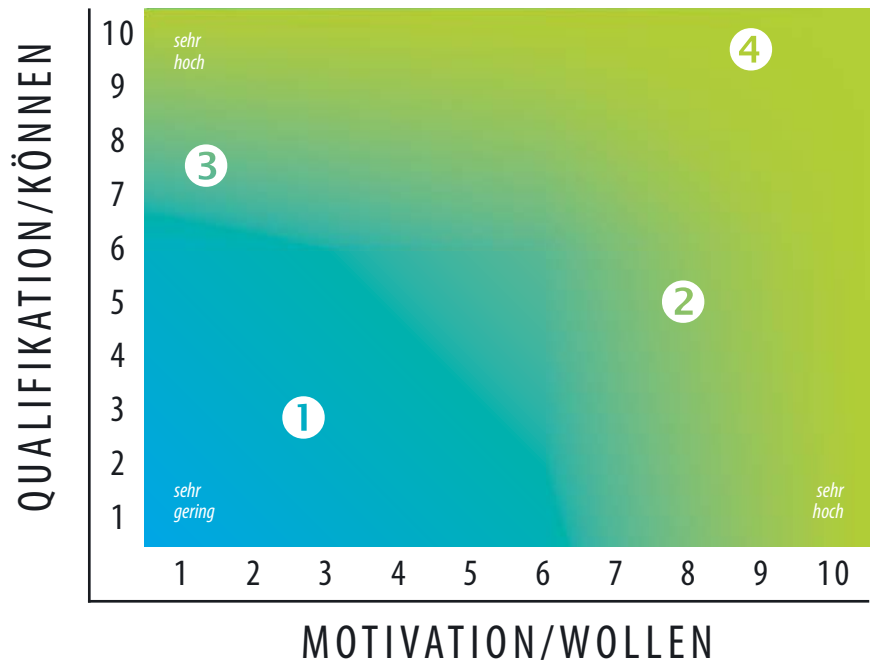
Als Orientierung dient die nebenstehende Grafik: Beide Ausrichtungen stellen ein Kontinuum dar. Dabei handelt es sich zum einen um die „Aufgabenorientierung“ (Qualifikation mit Können) und zum anderen um die „Beziehungsorientierung“ (Motivation mit Wollen). Bei der Aufgabenorientierung geben Sie detaillierte Anweisungen und formulieren klare Erwartungen und Vorgaben im Hinblick darauf, was bis wann und wie erledigt werden muss. Im Falle der Beziehungsorientierung legen Sie großen Wert auf gute persönliche Kontakte. Bieten Sie Unterstützung an, loben und ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter.

**Führen Sie Ihre Mitarbeiter situativ**

Das Ziel Ihrer Mitarbeiterführung in der Praxis ist die Mitarbeiterzufriedenheit. Das bedeutet, dass Sie es schaffen müssen, eine hohe Arbeitsleistung bei gleichzeitig hoher Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu erzielen. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit auch zu einer hohen Arbeitsleistung führen muss. Und umgekehrt, dass eine hohe Arbeits-

**Einschätzung der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiterinnen**

Namen der Mitarbeiterinnen: ❶ Maria ❷ Gisela ❸ Katja ❹ Carmen



Hinweis: Dargestellte Übersicht im umgekehrten Modell; kein Originalmodell nach Hersey und Blanchard.

leistung noch kein Ausdruck für eine hohe Arbeitszufriedenheit ist. Erkennen Sie die Fähigkeiten und den Reifegrad jedes einzelnen Mitarbeiters. Es gibt mit Sicherheit einen Kommunikationsprofi, ein Organisationstalent, einen Abrechnungsfuchs oder einen Hygienefreak in Ihrer Praxis. Diese unterschiedlichen Stärken führen zu sehr verschiedenen Einzelinteressen. Dadurch sind Sie angehalten, situativ und individuell zu führen.

**„Der Low Performer“**

Maria (1) besitzt keine ausgeprägte Motivation und Qualifikation. Sie ist entweder nicht fähig und nicht willig oder sie ist nicht fähig und unsicher. Woran das liegt, erfahren Sie nur in

einem persönlichen Gespräch. Liegt es an der Unsicherheit, können Sie Unterstützung bieten. Stärken Sie diesen Mitarbeiter. Stellen Sie hier einen unmittelbaren Ansprechpartner zur Seite. Ein Mitarbeiter, der Ruhe bewahrt und Aufgaben erklärt. Somit stärken Sie die Fähigkeiten und damit steigt auch die Motivation.

Ist dieser Mitarbeiter allerdings nicht willig, wird es schwierig. Geben Sie stets genaue und klare Anweisungen. Überwachen Sie die zu erledigenden Aufgaben. Bei einer niedrigen Reife dieser Mitarbeiter wird eine hohe Aufgabenorientierung bei gleichzeitig niedriger Beziehungsorientierung empfohlen. In einigen Praxen sind diese Mitarbeiter trotzdem wertvoll. Sie erledigen Aufgaben, die andere nicht machen wollen. Allerdings kommt es bei der Zusammenarbeit mit diesen Mitarbeitern schnell zu Spannungen im Team. Gerade dann, wenn das Team sehr leistungsorientiert ist.

**„Der Potenzialträger“**

Gisela (2) ist motiviert, also willig und vertrauensvoll, aber nicht fähig. Fördern und leiten Sie diesen Mitarbeiter an. Erklären Sie Ihre Entscheidungen und geben Sie Gelegenheit für Fragen. Delegieren Sie Aufgaben. Hier kann das Prinzip „Learning by Doing“ helfen.

ANZEIGE



**Entspannen Sie Ihre Patienten!**

Schientherapie bei  
CMD und Bruxismus

**zantomed**

Tel: 0203 - 80 510 45 • [www.zantomed.de](http://www.zantomed.de)

Anschließend überprüfen Sie die Erledigungen und geben ein Feedback. Hat sich der Mitarbeiter weiterentwickelt (geringe bis mäßige Reife), führen Sie stark mitarbeiterbezogen und gleichzeitig aufgabenbezogen. Potenzialträger werden ab einem bestimmten Reifegrad oftmals zu Leistungsträgern.

#### „Der Ausgebrannte oder Lustlose“

Katja (3) besitzt ein umfangreiches Fachwissen. Allerdings ist die Motivation erloschen oder war vielleicht nie wirklich vorhanden. Auch hier bekommen Sie die genauen Hintergründe nur in einem persönlichen Mitarbeitergespräch heraus. Gründe dafür liegen oftmals im privaten Bereich. Allerdings sind auch ältere Mitarbeiter nach all den Berufsjahren manchmal ausgebrannt und lustlos. Bei mäßiger bis hoher Reife dieser Mitarbeiter führen Sie stark mitarbeiterbezogen und gleichzeitig weniger aufgabenbezogen. Beteiligen Sie diese Mitarbeiter an der Zielsetzung. Ermutigen Sie, Entscheidungen zu treffen. Unterstützen Sie und sind Sie präsent.

#### „Der Leistungsträger“

Carmen (4) bringt eine hohe Motivation und Qualifikation mit. Sie ist für die Aufgabenerledigung fähig und willig oder/und fähig und vertrauensvoll. Sehr „reife“ Mitarbeiter benötigen weder eine besondere Zuwendung durch Sie, noch brauchen Sie detaillierte Vorgaben bezüglich ihrer Aufgaben. Übergeben Sie Verantwortung zur Entscheidungsfindung und Durchführung. Delegieren Sie so viele Aufgaben wie möglich. Fordern Sie diese Mitarbeiter heraus. Geben Sie Anreize mit neuen Aufgaben.

**Tipp:** Vernachlässigen Sie hier allerdings Ihren persönlichen Kontakt nicht. Geben Sie auch hier Lob, denn diese Mitarbeiter brauchen ebenfalls Motivation von außen.

#### Fazit

Damit Sie Ihre Praxis optimal führen, fördern Sie die Zusammenarbeit Ihrer Mitarbeiter im Sinne einer Kooperation. Wenn Sie erfolgreich führen möchten, müssen Sie wissen, was die Menschen um Sie herum brauchen und von Ihnen erwarten.

## kontakt.

#### dentacoach

Claudia Davidenko  
Hegelallee 14  
14467 Potsdam  
Tel.: 0331 97912-48  
Mobil: 0173 2358136  
www.denta-coach.de  
www.claudia-davidenko.de

# hypo-A

Premium Orthomolekularia



Parodontitis-Studie mit Itis-Protect I-IV  
AMF-8 Laborparameter zur Entzündungshemmung

## Optimieren Sie Ihre Parodontitis-Therapie!

55% Reduktion der Entzündungsaktivität in 4 Wochen!

**60% entzündungsfrei in 4 Monaten**  
durch ergänzende bilanzierte Diät

- Stabilisiert orale Schleimhäute!
- Beschleunigt die Wundheilung!
- Schützt vor Implantatverlust!

Studien-  
geprüft!



## Itis-Protect I-IV

Zur diätetischen Behandlung  
von Parodontitis

## Info-Anforderung für Fachkreise

**Fax: 0451 - 304 179 oder E-Mail: [info@hypo-a.de](mailto:info@hypo-a.de)**

- Studienergebnisse und Therapieschema  
 hypo-A Produktprogramm

Name / Vorname

Str. / Nr.

PLZ / Ort

Tel. / E-Mail

IT-ZWP 11.2015

**hypo-A** GmbH, Kücknitzer Hauptstr. 53, 23569 Lübeck  
Hypoallergene Nahrungsergänzung ohne Zusatzstoffe  
[www.hypo-a.de](http://www.hypo-a.de) | [info@hypo-a.de](mailto:info@hypo-a.de) | Tel: 0451 / 307 21 21

[shop.hypo-a.de](http://shop.hypo-a.de)