

## Herausforderung Mitarbeiterführung

Ein Beitrag von Nadja van Uelft, Leadership-Coach und Führungstrainerin aus Köln und Berlin.



Nadja van Uelft

Vor einer gewissen Zeit – vielleicht vor 10, 20 oder auch 30 Jahren – fällten Sie wie viele Ihrer heutigen Kollegen die Entscheidung für den Beruf des Kieferorthopäden. Unterschiedliche Motivation lag diesem Schritt zugrunde: Während bei manchen die Freude, anderen Menschen zu helfen, im Vordergrund stand, war es bei anderen die Faszination am zahn- und kieferorthopädischen Fortschritt oder weitere spannende Seiten an diesem wunderbaren Beruf. Die wenigsten Kieferorthopäden jedoch wählten bzw. wählen heute den zahnmedizinischen Beruf, weil sie die Herausforderung des Führens suchen.

**T**atsache ist: Neben der Freude daran, anderen Menschen zu helfen, neben der Faszination für das kieferorthopädische Fachgebiet und den weiteren attraktiven Seiten am kieferorthopädischen Beruf, bringt die Position als Zahnmediziner im Alltag eine oft unterschätzte Aufgabe mit sich: Sie sind Führungskraft – ob Sie es wollen oder nicht! Die meisten Kieferorthopädinnen und Kieferorthopäden finden sich nach ihrem Studium von heute auf morgen völlig unvorbereitet als Chef oder zumindest Co-Chef wieder und sehen sich urplötzlich damit konfrontiert, Urlaubsanträge zu genehmigen, sachliche Kritik zu üben, Einstellungsgespräche zu führen, die Durchführung von Aufgaben zu kontrollieren sowie funktionierende kieferorthopädische Teams zusammenzustellen und zu führen. Dies alles sind ziemlich unmedizinische Tätigkeiten.

Doch ohne ein (funktionierendes) Team läuft keine kieferorthopädische Praxis. Und ja, es gibt die Kolleginnen und Kollegen, denen diese Aufgaben scheinbar leichtfallen und die all das, was da an angeneh-



men und weniger angenehmen Führungsaufgaben tagtäglich anfällt (und was seine Zeit braucht), mal eben aus dem Ärmel zu schütteln scheinen. Aber Hand aufs Herz: Stimmt das wirklich? Und wie sieht das bei

Ihnen aus? Sind Sie beim Führen ein Aus-dem-Ärmel-Schüttler?

Sollte Ihre Antwort auf diese Frage ein Kopfschütteln oder zumindest ein leicht verlegenes „Na ja“ sein, seien Sie beruhigt: Sie sind nicht allein! Den allermeisten Kollegen und Kolleginnen geht es ebenfalls so. Nur redet kaum einer darüber.

„Führen“ ist eine anspruchsvolle Aufgabe, bei der das „Können“ ebenso wenig vom Himmel fällt wie das Lesen von Röntgenbildern. Die

Denn, wer gute Führungsarbeit leistet, hat nachweislich deutlich zufriedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, viel weniger Fluktuation, ein gesundes Praxisklima und höhere Motivation bei allen Beteiligten. Gelungenes Führen spart darüber hinaus enorm viel Zeit. Zeit, die sonst für Konfliktbewältigung, Kündigungen, Neueinstellungen und Einarbeitungen sowie Patientenbeschwerden etc. verloren geht. Gelungenes Führen schenkt Ihnen

**„Führen‘ ist eine anspruchsvolle Aufgabe, bei der das ‚Können‘ ebenso wenig vom Himmel fällt wie das Lesen von Röntgenbildern.“**

gute Nachricht ist: Führen lässt sich lernen – genauso wie eben das Lesen von Röntgenbildern.

**Augen auf und hinsehen – wie führe ich?**

Als Allererstes gilt es zu akzeptieren, dass Führungsaufgaben – egal, ob und wie sie Ihnen gefallen – mit Ihrer Tätigkeit als Kieferorthopäde fest verbunden sind. Als nächstes heißt es: Augen auf und hinsehen. Was fällt Ihnen beim Führen leicht? Was läuft gut? Hinterfragen Sie sich selbstkritisch, ob Sie eine gute Führungskraft sind. Wie würde Ihr Praxisteam diese Frage beantworten und wie Ihre Kolleginnen und Kollegen? Was könnten Sie kurzfristig ändern und was sollten Sie vielleicht sogar unbedingt ändern?

deutlich mehr Zeit für die Ausübung Ihrer kieferorthopädischen Tätigkeit, eine höhere Zufriedenheit und mehr Entspannung wie Freude in Ihrem Arbeitsalltag.

**Wie funktioniert gelungenes Führen?**

Oftmals sind es die kleinen Dinge, die zum wirksamen Hebel werden können. Führen hat viel mit menschlichen Bedürfnissen zu tun. Bei den physischen Bedürfnissen und Abläufen sind Sie ohnehin Expertin/Experte, da ist der Sprung auf die (zwischen)menschliche Ebene nicht so weit. Denn was braucht jeder Mensch, abgesehen von Nahrung, Schlaf und einem Dach über dem Kopf? Richtig – jeder Mensch braucht Zuwendung,



### Zur Info

Die Frielingsdorf Akademie bietet im November 2019 vier ImpulsWorkshops „Führung“ an („Neu als Führungskraft“, „Feedback im Mitarbeitergespräch“, „Konstruktive Konfliktgespräche“ sowie „Ziele vereinbaren und delegieren“). Die halbtägigen ImpulsWorkshops „Führung“ bestehen jeweils aus den Phasen Theorie-Impuls und Anwendungsübungen/Reflexion. Weitere Informationen über <https://www.frielingsdorf.de/impuls-fuehrung/>



Der Vorteil liegt im Detail.



- Echtes Ein-Stück-Bukkalröhrchen für hohe Biokompatibilität.
- Laserstrukturierte 3D-Basis für perfekten Halt und optimalen Sitz inkl. Lasermarkierung + (OK) / - (UK)
- Biegbare Kugelkopfhäkchen für volle Flexibilität in der individuellen Gestaltung der Behandlung.
- Einfach- oder doppelvierkant, konvertierbar oder nicht konvertierbar, für die Adhäsiv- und Bandtechnik.
- Neu: Dreifachkombination, konvertierbar, für die Bandtechnik.

körperliche Zuwendung ebenso wie verbale Anerkennung.

Die Forschung und leider auch die traurige Realität zeigen immer wieder, dass Babys und Kleinkinder ohne Zuwendung und Wärme gar nicht gut gedeihen, und dass dieses biologische Grundbedürfnis uns Erwachsenen noch genauso innewohnt. In der psychologischen Theorie der Transaktionsanalyse wird dies als „der Hunger nach strokes“ („strokes“ = englisch für „Streicheln“) erfasst. Negative strokes sind immer noch besser als gar keine strokes, weshalb manch einer sich lieber Schläge und Demütigungen abholt, als ignoriert zu werden. Denn das ist am schwersten zu ertragen: Gar nicht beachtet und geachtet zu werden.

Für den Führungsalltag heißt das, dass die Redensarten „Nicht getadelt ist genug gelobt“ und „Solange ich nichts sage, ist es ja gut“ zum Glück ausgedient und sich als falsch erwiesen haben. Denn nicht zu tadeln, also nichts zu sagen,



kommt der Nichtbeachtung gleich und kann eine fatale Wirkung haben.

Das Gegenteil von tadeln ist naturgemäß loben und anerkennen. Und wissen Sie was? Loben und Anerkennen kostet noch nicht mal was – außer, sich ein paar Gedanken dazu zu machen und ein paar (passende) Worte zu sagen. Wenn Sie jetzt denken: „Das mache ich doch schon!“ – hervorragend, aber vielleicht wollen Sie noch ein Schüppchen drauflegen? Wenn Sie mögen, versuchen Sie einmal Folgendes: Wenn Ihnen bei

Sie alle eine Menge zu bei – vielen Dank für Ihren Einsatz!“

Lob und Anerkennung zu geben, ist natürlich bei Weitem nicht das einzige Führungsinstrument. Aber ein wesentliches und obendrein eines, das Sie mit wenig Aufwand und ohne Kosten sofort umsetzen können. Wenn Sie sich darüber hinaus weiteres nützliches Handwerkszeug aneignen und Ihr Führungs-Know-how vertiefen möchten, gibt es zielführende Seminare (so zum Beispiel

**„Lob und Anerkennung sind ein Führungsinstrument, das Sie mit wenig Aufwand und ohne Kosten sofort umsetzen können.“**

Ihrer ZFA etwas Positives im Praxisalltag auffällt, benennen Sie es ganz bewusst: „Das haben Sie gut gemacht, Frau X. Vielen Dank!“ – „Ihre Idee, die Ablage zu verändern, gefällt mir, jetzt findet sich alles viel schneller wieder.“ – „Die letzte Teamsitzung war wirklich effizient und konstruktiv, meinen Dank an Sie alle.“

Ihnen fällt zu einer Mitarbeiterin beim besten Willen kein positives Feedback ein? Manchmal ist das auf den ersten Blick so, aber dann ist es entweder Zeit, sich daran zu erinnern, warum Sie sich einmal für diese Mitarbeiterin entschieden haben, oder sich ein paar Minuten Zeit zu nehmen, um ihre positiven Seiten und Fähigkeiten zu erkennen. Ich behaupte kühn: Jeder(!) Mensch hat seine Stärken und guten Seiten, sie wollen nur gesehen und (an)erkannt werden.

Geben Sie positives Feedback von außen an Ihr Team weiter: „Frau Meier hat sich sehr positiv über die freundlichen Mitarbeiterinnen am Empfang geäußert“ oder „Mein Kollege Dr. Müller sagte neulich, dass unsere Praxis einen super Eindruck auf ihn macht. Da tragen

am 6. Mai 2019 bei der Frielingsdorf Akademie). Denn gelungenes Führen braucht ebenso fundiertes Wissen, Instrumente und Erfahrung wie eine Wurzelbehandlung oder eine kieferorthopädische Operation. Führungs-Know-how vermittelt Sicherheit bei Entscheidungen, höhere Zufriedenheit und eine entspanntere Haltung bei Ihren Führungsaufgaben. Zum Wohle aller Beteiligten.

## kontakt



**Nadja van Uelft**  
Lütticher Straße 67  
50674 Köln  
Office Köln, Tel.: 0221 285144  
Office Berlin, Tel.: 030 28606482  
vanuelft@nadja-van-uelft.de  
www.nadja-van-uelft.de

ANZEIGE



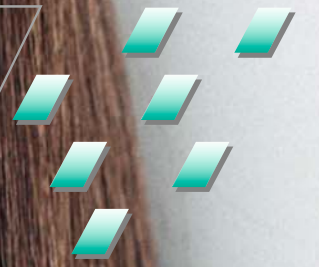
# DESIGNPREIS 2019

Deutschlands schönste Zahnarztpraxis

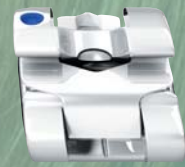
OEMUS MEDIA AG · WWW.DESIGNPREIS.ORG

**ZWP** ZAHNARZT  
WIRTSCHAFT PRAXIS

**JETZT  
BEWERBEN**  
EINSENDESCHLUSS: 1.7.2019



Mehr  
als nur  
ein **Bracket**



Wunderbares

**RHODIUM**

Der feine Unterschied

Die Rhodium Bracket Linien. Das Mehr an Ästhetik

**GC**

**Experts in Orthodontics**

GC Orthodontics Europe GmbH  
[www.gcorthodontics.eu](http://www.gcorthodontics.eu)