



# Führen kommt von fühlen: Zur Königsdisziplin Personalführung

Ein Beitrag von Tobias Schlotz und Marlene Hartinger

**PRAXISMANAGEMENT** /// Was kann eigentlich so schwer daran sein, ein Personal zu führen? Gerade dann, wenn man jung ist und voller Elan durchstarten möchte! Der eigene Ansporn reicht doch fürs ganze Team und die Patienten gleich noch mit. Schon sind alle eine Familie (Hierarchie war gestern!) und der bedingungslose Einsatz eine Selbstverständlichkeit (Yes, We Can!). Stopp! Hier endet die Illusion und es heißt: Finde den Fehler! Denn nichts an einer erfolgreichen Personalführung passiert von allein. Was es braucht, um dem Ideal nahezukommen, und welches Potenzial eine erfolgreiche Personalführung in sich trägt – dem ist der folgende Beitrag auf der Spur.

Der Erfolg einer Zahnarztpraxis ist ein komplexes Unterfangen und hängt – das ist allseits bekannt – von zahlreichen Faktoren ab. Grundvoraussetzung ist natürlich die fachliche Expertise des Praxisinhabers, von der erwartet wird (von Patienten wie Kollegen), dass sie im Zuge der beruflichen Ausübung weiter wächst und so auch den langfristigen Erfolg immer wieder begründet. Neben diesen zahnmedizinischen Hard Skills gibt es wesentliche Stellhebel im Bereich der Soft Skills, die nicht minder das Unternehmen Zahnarztpraxis sichern: zwei ganz wesentliche dieser Hebel sind die Mitarbeiter- und Patientenverbundenheit.

### **Patientenverbundenheit durch Mitarbeiterverbundenheit**

Verbundenheit ist eine menschliche Qualität, die ausschließlich durch Gefühle und Emotionen entsteht. Wir fühlen uns mit Menschen, einer Sache oder einem Ort verbunden, wenn sie eine (positive) emotionale Reaktion in uns auslösen und mit uns in eine positive Interaktion treten. Im Kontext der Zahnarztpraxis ergibt sich daraus eine Kette: Patienten fühlen sich, wenn ihnen vertrauensvoll und freundlich begegnet wird, mit der Praxis über das Personal verbunden. Das Personal wiederum kann positive Signale senden, wenn es sich selbst bei der Arbeit wohlfühlt und mit der Praxis, dem Team und dem Praxisinhaber identifizieren kann. Patientenverbundenheit setzt somit ganz wesentlich eine Mitarbeiterverbundenheit voraus.

Das heißt, dem Praxisinhaber kommt eine unglaublich wichtige Rolle zu: Indem er positiv durch seine Personalführung beeinflusst, wie sich Mitarbeiter bei der Arbeit fühlen – im Idealfall wertgeschätzt und motiviert –, fördert er direkt die Patientenverbundenheit und schafft so die beste Voraussetzung für eine erfolgreiche Praxis.

### **Personalführung von Individualismus der Mitarbeiter geprägt**

Der Anspruch an die Personalführung ist in den letzten Jahren, mitverursacht durch den gesellschaftlichen Werte- und Lebenswandel der jüngeren Generation, extrem gestiegen. Und er wird unter Garantie weiter steigen. Denn der ausgeprägte Individualismus, der sich durch alle Bereiche unseres Lebens zieht, wird kaum geringer; er wird sich weiter verfeinern und die Personalführung direkt beeinflussen. Gleichzeitig besteht durch den vielzitierten demografischen Wandel ein steigender Personal- und Fachkräftemangel. Das führt dazu, dass sich Arbeitgeber sehr genau überlegen müssen, wie sie gute Mitarbeiter fin-

den und – hierin liegt die Königsdisziplin – langfristig führen und halten können, während qualifizierte Arbeitnehmer die große Auswahl haben und eine Vielzahl an Arbeitsplatzooptionen abwägen können.

### **Bedürfnisse erhöht Messlatte**

Denn waren Mitarbeiter früher froh, eine geregelte Arbeit zu haben und damit Geld zu verdienen, wollen sie heute einfach mehr: Sie wünschen sich Spielräume für selbstständige Entscheidungen, Sinnhaftigkeit und durch ihre Tätigkeit einen hohen Grad an persönlicher Zufriedenheit. Das ist keine kleine Messlatte, an der sich Arbeitgeber zunehmend orientieren müssen! Eine aktuelle Studie von XING (November 2020) zur Arbeitszufriedenheit spiegelt genau das wider und kommt zu folgenden Ergebnissen: Respekt und ein fairer Umgang bei der Arbeit sind für 98 Prozent der Befragten das Wichtigste. Ebenso wichtig wie Respekt sind Wertschätzung für die Arbeit und Leistung, ein faires Gehalt sowie Spaß bei der Arbeit – all diese Aspekte erreichen Werte von mehr als 90 Prozent auf der Wunschliste.

Die XING-Umfrage zeigt allerdings auch, dass die Mitarbeiterbedürfnisse und die erlebte Arbeitsrealität nicht viel miteinander zu tun haben. Nur elf Prozent der Befragten fühlen sich in ihrem Job ausreichend wertgeschätzt. Die Mehrheit erhält vom Arbeitgeber nicht die Aufmerksamkeit, die sie sich wünschen, oder anders ausgedrückt, die sie brauchen, um einen guten Job zu machen und das auch auszustrahlen. Wie aber lässt sich als Führungskraft, effektiv und scheinbar mühelos, auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen, sodass sich alle abgeholt, wertgeschätzt und befähigt fühlen, ihr Bestes zu geben?

### **Die eigene Wirkung reflektieren und bewusst gestalten**

Das erste und vielleicht wichtigste dabei ist, als Chef die eigene, gigantomische Wirkung auf Mitarbeiter zu realisieren. Führung geht ausschließlich über Kommunikation, ob verbal oder nonverbal, mündlich oder schriftlich. Dabei ist der Körper der größte Schwätzer – er lügt nie. Somit kommunizieren und signalisieren wir ständig! Selbst dann, wenn wir scheinbar nichts sagen, ausdrücken oder explizit reagieren, wird unser Verhalten interpretiert. Und so legen Mitarbeiter das Verhalten des Chefs aus, immer und zu jeder Zeit. Mit anderen Worten: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“<sup>1</sup> Hierin liegt eine wahnsinnige Verantwortung und zugleich eine große Chance! Denn neben direkten verbalen Handlungsvorgaben an Mitarbeiter, im individuellen Austausch oder in



Teammeetings, werden Mitarbeiter am stärksten durch das unbewusste Verhalten der Führungskraft beeinflusst. Daher sollte genau dieser Bereich des eigenen Tun und Handelns so weit wie möglich reflektiert und – durch Übung und Training – so ausgerichtet werden, dass die gewünschte Wirkung (Mitarbeiter zu motivieren und wertzuschätzen) erzielt wird.

Doch die Realität sieht leider allzu oft noch anders aus. Der Großteil der Führungskräfte versteht kaum oder viel zu wenig von Beeinflussungsprozessen und wie sie auf andere wirken. Ein Grund, warum Chefs sich so wenig mit ihrer Wirkung auseinandersetzen, liegt durchaus auch darin begründet, dass sie in der Regel kein Feedback zu ihrem unbewussten Verhalten zurückgespielt bekommen. Erst wenn sich eine Situation zuspitzt, ein Konflikt schon brodelt oder eskaliert und ein Mitarbeiter seine Unzufriedenheit offen zeigt, kommt es zur Sprache oder wird an potenzielle Arbeitnehmer weitergegeben, natürlich mit negativen Folgen. Es ist daher wichtig, sich als Zahnarzt, Führungskraft und Praxisinhaber für jede Rückmeldung von Mitarbeitern zu sensibilisieren.

### Typische Kommunikationssituationen mit Potenzial

Gerade in den nachfolgend aufgeführten, häufig im täglichen Praxisalltag stattfindenden Kommunikationssituationen sollten Führungskräfte ihr Verhalten bewusst wahrnehmen und beeinflussen, um eine Mitarbeiterverbundenheit und ein positives Arbeitsklima zu initiieren, das schlussendlich, wie anfänglich erläutert, immer auch auf die Patienten Einfluss hat. Führungskräfte sollten:

- Konkrete Vorgaben und Anweisungen geben
- Aufgaben genau delegieren und Vorgänge abgeben
- Mitarbeiterentwicklung engmaschig begleiten
- Rückmeldungen und Feedback geben

- Konfliktmanagement leben
- Konstruktive Kritik äußern und zur Veränderung motivieren

### Fazit: Moderne und zukunftsfähige Führung

Aufbauend auf den bisherigen Hinweisen, lässt sich eine moderne und zukunftsfähige Personalführung über zwei Komponenten greifbar machen: sie setzt zum einen voraus, dass sich Führungskräfte über die komplexen Bedürfnisse der Mitarbeiter (Stichwort Individualismus) im Klaren sind, entsprechend darauf reagieren und auch den Wert, den fähige, motivierte und zufriedene Mitarbeiter einer Praxis geben, verstehen und anerkennen. Denn Mitarbeiter, die sich ernst genommen und wertgeschätzt fühlen, beeinflussen auch Patienten positiv. Zu dieser Wertschätzung gehört neben einem effektiven Dialog zwischen Chef und Mitarbeiter, einer Kommunikation auf Augenhöhe, auch das bewusste Fördern von Angestellten. Das Erweitern von Kompetenzen der Mitarbeiter ist letztlich immer auch ein Mehrwert für die Praxis. Zum anderen braucht ein modernes Führen ein Bewusstsein der Führungskraft über die Spielräume und eigenen Verantwortlichkeiten im Umgang mit Mitarbeitern und Patienten. Zukunftsfähige Führungskräfte sollten immer auch bereit sein, das eigene Vorgehen und Verhalten zu reflektieren und gegebenenfalls zu ändern. Denn es entscheidet in erheblichem Maße über das Vorgehen und Verhalten der Mitarbeiter. Letztlich spielen die Mitarbeiter nur das zurück, was sie sehen, wahrnehmen und vorgelebt bekommen. Die Korrektur oder Anpassung einer Fehlsituation in der Praxis muss deshalb in erster Linie beim Chef erfolgen und nicht bzw. erst im zweiten Schritt bei den Mitarbeitern. Dass Reflektion und Veränderung viel leichter gesagt als getan sind, bleibt außer Frage. Doch schon das Nachdenken und Bemühen darum, ist ein wichtiger Schritt. Und noch eine gute Nachricht zum Schluss: Dass Menschen sich verändern wollen, ist evolutionär erwiesen, sonst würden wir noch in der Steinzeit leben.

1 Paul Watzlawick, 1974

Illustrationen: © julymilks – stock.adobe.com

## INFORMATION ///

### Tobias Schlotz

Schlotz & Partner

Senior Managing Partner der Business

Performance Academy

[www.tobiasschlotz.de](http://www.tobiasschlotz.de)

# 2021

ZWP DESIGNPREIS 2021

## Deutschlands schönste Zahnarztpraxis.

[WWW.DESIGNPREIS.ORG](http://WWW.DESIGNPREIS.ORG)



© Michael — stock.adobe.com

● Jetzt bis zum 1.7.2021 bewerben

**ZWP** ZAHNARZT  
WIRTSCHAFT PRAXIS