

Ob bei der Führung eines Teams oder jedes einzelnen Mitarbeiters: Regeln gibt es immer. Das Wissen darüber und der Umgang mit Verstößen entscheidet über den Erfolg von Führung. Der folgende Beitrag stellt nicht nur die enorme Relevanz von allgemein gültigen Regeln in einer Zahnarztpraxis dar, sondern gibt auch hilfreiche Tipps für deren Einhaltung.



## Regeln als Grundlage für den Führungserfolg – Tipps für die Umsetzung

Gudrun Mentel

Regeln, ob geschrieben oder nicht, werden überall da gelebt, wo Menschen zusammenkommen: bei der Arbeit, im privaten Kontext oder in der Freizeit. Manche sind bekannt und man will sie dennoch umgehen, wenn man z.B. bei roter Ampel über die Straße geht. Andere sind bekannt und man ist froh, dass es diese Regeln gibt, etwa eine Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Weitere existieren zwar, aber man selbst kennt sie (noch) nicht. Wer als neues Mitglied in ein Team kommt, dem sind die Spielregeln zunächst unbekannt. Manch einer wünscht sich auch klare Regeln für den Umgang untereinander, etwa wenn es Flurfunk oder gar Mobbing im Team gibt.

Manche Führungskräfte erwarten die Einhaltung von Regeln, die sie für selbstverständlich halten. Hier kann man an die Benimmregeln denken. Ein neues Teammitglied, das diese nicht kennt oder deren Bedeutung anders einschätzt, wird sich deswegen weniger an ihnen orientieren. In der Folge entstehen Spannungen zwischen beiden Lagern. Manch ein Mitarbeiter wünscht sich eine klare Hand der Praxisleitung und damit die Sanktionierung von Regelbrüchen. Dabei gibt es viele Führungskräfte, die genau das gerne umgehen. Eine solche Sanktionierung ist unbequem und man weiß nie, wie sich der jeweilige Mitarbeiter danach verhält. Im Zweifel lässt

man ein solches Gespräch lieber sein und beschwichtigt.

Wir stellen also fest: Regeln – ob ausgesprochen oder nicht – bestimmen unser Miteinander im Praxisalltag. Sie gestalten ihn, können die Arbeit sehr erleichtern und geben allen Beteiligten den Rahmen vor, innerhalb dessen man sich bewegen kann. So geben sie allen Sicherheit. Jeder weiß, was er tun darf und wo die Grenze ist, die nicht überschritten werden sollte. Regeln, die offen kommuniziert und gelebt werden, führen zu einer Praxiskultur, die von Respekt und gegenseitiger Anerkennung geprägt ist. Sie ist eine, die gerade von Leistungsträgern und motivierten Mitarbeitern gesucht und geschätzt wird. Aber welche Regeln sind sinnvoll für eine solche Praxiskultur? Welche Erfolgsfaktoren gibt es bei deren Umsetzung?

Eine Praxiskultur entsteht durch das Zusammenspiel von Strukturen und Prozessen. Strukturen legen fest, was in der Praxis gemacht wird. Sie bilden die Basis für die Zusammenarbeit. Je genauer sie definiert sind, desto größer ist die Sicherheit aller Beteiligten. Man braucht weniger Diskussionen im Alltag (Wer ist zuständig für XY?) und weniger Rückfragen (Wo liegen die Instrumente XY?). Zu den Strukturen gehört es ebenfalls, die Regeln zu definieren, nach denen man in der Praxis zusammenarbeitet.

Einige sind vorgegeben und es ist daher sinnvoll, diese auch entsprechend offensiv zu kommunizieren. So ist z.B. bei dem Zusammenspiel von Zahnarzt und zahnärztlichem Praxispersonal der Delegationsrahmen zu beachten. Er besagt, welche Leistungen an welche fortgebildeten Mitarbeiter abgegeben werden dürfen. Der Delegationsrahmen regelt also die Zusammenarbeit zwischen Zahnarzt und ZFA sowie Auszubildender. Er zeigt aber auch auf, welche Fortbildungen es für sie gibt. So kann er als Grundlage für die fachliche Weiterentwicklung genutzt werden: Wer eine bestimmte Tätigkeit ausführen möchte, der benötigt die entsprechende Fortbildung.

Mehr noch: Der Delegationsrahmen ist eng mit den Tarifempfehlungen in den einzelnen Ländern verknüpft. Wir sind also beim nächsten Regelwerk für den Führungsalltag. Vergütungen sollten ebenso wie Fortbildungen auf Basis eines klaren Regelwerks gelebt werden. Was zusätzlich gezahlt wird – ob durch pauschale oder individuelle Zuwendungen –, all das möge die Praxisleitung individuell bestimmen. Wichtig ist aber, dass sie es festlegt. Sinnvoll ist es einmal für sie selbst. Ein solches Regelwerk dient als Grundlage für die Steuerung der Personalkosten und hilft zudem, eine eigene klare Position bei Vergütungsverhandlungen zu haben.



Denn Regeln helfen nicht nur im Kontakt mit anderen, sie stärken zu allererst die eigene Haltung und Sicht: Ich weiß, was ich will oder darf.

Als Praxisleitung habe ich daher mein Vergütungskonzept schriftlich fixiert und mit Argumenten versehen. So gestärkt gehe ich in eine Verhandlung. Auch hat es eine Außenwirkung: Leistungsträger möchten wissen, auf welcher Basis in dieser Praxis Entscheidungen getroffen werden. Wer bekommt eine Gehaltserhöhung? Der Liebling? Der Mitarbeiter mit den meisten Überstunden? Der am häufigsten zum Chef geht? Mit der Klarheit eines Regelwerks gibt es klare Kriterien und die gelten für alle ausnahmslos. Wir sind bei der zweiten Bedeutung dieses Regelwerks: Die Mitarbeiter wissen, woran ihre Leistung gemessen wird und womit sie rechnen können oder auch nicht. Diese Außenwirkung ist wichtig, besonders für die stillen und motivierten Mitarbeiter.

Neben klaren Regeln für die Abläufe (QM), Vergütung und Fortbildung gibt es weitere Bereiche, wo klare Regeln die tägliche Führung erleichtern können. So machen mitunter Regeln Sinn, die das persönliche Verhalten definieren. Hierunter zählen Regeln, wie man sich untereinander im Team verhält (Wir reden nicht über Abwesende) oder wie man mit Patienten umgeht (Wir begleiten einen Patienten vom Wartebereich bis ins Behandlungszimmer und bleiben dort bei ihm, bis der Zahnarzt eintrifft). Auch wenn es Regeln sind, die schon gelebt werden, macht es Sinn, diese festzuhalten. Es ist eine Richtschnur für neue Mitarbeiter und Motivator für das be-

stehende Team. Für Mitarbeiter, die den Sinn bestimmter Regeln nicht verstehen (z.B. Knigge-Regeln), kann auf dieser Grundlage der Zweck erklärt werden.

Damit sind die Regeln definiert. Diese Strukturen sind die Basis für die Praxiskultur. Wie diese aber konkret erlebt wird, das wird von den Prozessen in der Praxis bestimmt. Wie ist der Umgang mit Konflikten oder wie konsequent werden Vergütungsregeln kommuniziert (beim Recruiting und in Jahresgesprächen)? Es kommt also auf die konsequente Umsetzung dieser Regeln an. Entscheidend aber für einen langfristigen Führungserfolg ist der Umgang mit den Regelbrüchen. Jede Regel ist genauso gut, wie der einzelne Bruch geahndet wird. Anders gesagt: Mitarbeiter brauchen und wollen Klarheit bei der täglichen Führung. Sie wünschen sich Berechenbarkeit. Dass die Führungskräfte zu dem stehen, was sie vorgeben, vorgeschlagen oder eingefordert haben. Wurde etwa gesagt, dass die Regeln für alle gelten, dann werden alle Regelbrüche gleich geahndet. Es bedeutet auch, dass für jenen Mitarbeiter, der einem sympathisch ist, die gleichen Regeln gelten wie für einen, dessen Verhalten einem selbst fremd ist, weil dieser vielleicht ganz anders denkt oder handelt. Regeln gelten für alle, Sympathie gilt dabei nicht.

Das konsequente Verhalten der Führungskräfte im Umgang mit den Regeln hat einen weiteren Vorteil. Ihr Verhalten ist Vorbild für das ganze Team. Hält sich also die Praxisleitung selbst an die Regeln, so ist es für die Mitarbeiter leichter, dies nachzuahmen. Betont sie vielleicht auch, dass es schwergefallen ist, diese Regeln

einzuhalten, dann wirkt es glaubwürdig und verständnisvoll. Sie unterstützt damit die Mitarbeiter, die Regeln weiterhin zu befolgen. Wichtiger ist noch: Hält sich die Praxisleitung selbst nicht daran (Regelbruch), dann wird dies von den Mitarbeitern besonders genau wahrgenommen. Ein Bruch wird als Vorwand/Entschuldigung genommen, um sich selbst nicht an diese oder andere Regeln zu halten.

## Fazit

Wir sehen: Das Definieren von Regeln hilft den Führungskräften, den Mitarbeitern und damit dem gesamten Team. Deren Fülle stellt die Basis jeder Praxiskultur dar. Wichtig ist dann die konsequente Umsetzung der Regeln im Alltag. Die Reflexion des eigenen Verhaltens und der Umgang mit den Verstößen sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren dieser Prozesse. So entsteht dann die Praxiskultur.

## Kontakt



### Gudrun Mentel

Beratung für Mitarbeiterführung + Kommunikation  
 Taunusstraße 24  
 65824 Schwalbach am Taunus  
 mentel@gudrun-mentel.de  
 www.gudrun-mentel.de