

# Führen mit Werten – Klarheit für das Praxisteam

Wie entsteht Erfolg? Warum kommen Patienten in unsere Praxis? Was motiviert Mitarbeiter? Von Gudrun Mentel, Schwalbach am Taunus, Deutschland.



Was spornt die Praxisleitung an, das eigene Unternehmen aufzubauen und zu entwickeln? Es sind Werte, die Menschen verbinden, anstiften und kämpfen lassen. Wichtig ist, dass diese authentisch und immer gelebt werden. So werden sie zu einem Führungsinstrument. Für sich selbst und für andere. Der folgende Beitrag soll hilfreiche Tipps für das Entwickeln und Leben eigener Werte als Praxisleitung gegenüber dem Team geben.

## Die eigenen Werte

Unsere eigenen Werte entwickeln wir im Laufe unseres Lebens und sie bestimmen unser Handeln, Bewertungssystem und unsere Beziehungen. Oft machen wir uns Gedanken, was uns eigentlich wichtig ist, wenn es Konflikte oder Missverständnisse gibt. Erst wenn uns etwas missfällt oder wir uns unwohl fühlen, merken wir: Hier entspricht etwas nicht unseren Werten. Meist kann man eine Weile gegen seine eigenen Werte leben, aber irgendwann geht es eben nicht mehr.

Dies passiert auch in Teams, wenn diese zusammen in einer Praxis arbeiten. Jeder hat seine eigenen Werte. Unbewusst gehen dann

**Was ist uns wichtig? Oft machen wir uns erst dann darüber Gedanken, wenn im Beruf oder im privaten Bereich Konflikte oder Missverständnisse auftauchen.**

alle davon aus, dass man als Team gemeinsame Werte lebt. Bei Konflikten treten dann jedoch die Unterschiede hervor. Gerade bei den Auseinandersetzungen in den ersten Wochen wird immer wieder deutlich, dass es um die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern geht und den Kampf um die eigenen Werte. Man rangelt als Team dann um die gemeinsamen Nenner. Nur, wenn diese offengelegt werden und vereinbart wird, welche künftig das Miteinander prägen, hat ein Team eine echte Chance.

## Diskrepanz oder Konsens

Patienten suchen sich IHREN Zahnarzt ebenfalls nach den eigenen Werten aus. Vertrauen, Zuverlässigkeit, Freundlichkeit – all das wiegt mehr als die beste Website oder der tolle Stuhl im Wartezimmer. Haben Mitarbeiter eine neue Praxis gefunden, dann konzentrieren sie sich in den ersten Wochen erst mal auf das Neue, was sie erwartet. Schließlich muss man viel lernen und möchte alles perfekt machen. Der erste Eindruck ist ja immer entscheidend. Daher ist es natürlich, dass man sich zunächst auf das Äußere, die Praxisabläufe und Erwartungen der anderen konzentriert. Irgendwann ist dann dieser eine Moment da: Man spürt, dass da etwas passiert, was den

eigenen Werten widerspricht. Eine Zeit lang kann man das auch ertragen, je nach Unterschied auch länger. Aber das beste Gehalt gleicht nicht die frappierende Diskrepanz zwischen den eigenen Werten und dem, was man leben soll, aus. Man geht dann irgendwann dazu über, entweder – je nach Typ – Dienst nach Vorschrift zu machen oder die Praxis ganz zu verlassen.

Diese Prozesse kennen wir auch von der Praxisleitung. Ist man gezwungen, längere Zeit Leistungen anzubieten, die den eigenen Werten widersprechen, oder man umgibt sich mit Mitarbeitern, welche die eigenen Werten nicht mitleben, dann gibt es einen Punkt, wo es nicht weitergeht. Lange spürt man, dass etwas nicht stimmt, aber kann es schwer in Worte fassen. Irgendwann ist man dann in der Lage, dies auch zu formulieren. Meist ist schon vieles passiert, was man gerne verhindert hätte.

Wir sehen: Werte spielen eine wichtige Rolle in persönlichen wie beruflichen Kontakten. Wie kann man nun diese Werte als Führungsinstrument im Praxisalltag integrieren? Wie kann man diese Werte fortan leben?

Die folgenden sieben Tipps sollen dafür eine Hilfestellung sein:

### Schritt 1: Die eigenen Werte ermitteln

Mit einem Zettel und Stift geht es los: Man notiert die eigenen Werte, die man als Praxisleitung leben möchte. Danach nimmt man seine Rolle aktiv ein: Wie möchte ich mit Patienten umgehen und wie nicht? Wie stelle ich sicher, dass ich dies umsetze? Nun bezieht man sich auf die Rolle als Führungskraft – auch hier beantwortet man diese Fragen. Diese Werte können beispielsweise auch auf der Praxiswebsite kommuniziert werden.

### Schritt 2: Das Team ins Boot holen

Die eigenen Werte zu kennen, ist gut und wichtig. Sollen diese aber vom Team verstanden und mitgetragen werden, so ist es wichtig, das Team miteinzubeziehen. Hier hilft ein Workshop zu Beginn, wo alle im Team das Wertsystem in eigene Teamregeln übertragen. Diese Zeit lohnt sich, denn damit kann jeder im Team seinen Beitrag zu diesen Werten und Regeln leisten und so gleichermaßen zu den eigenen. Damit werden die neuen Regeln als eigene angenommen. Idealerweise hängt man sie aus, sodass sie dauerhaft für alle im Team sichtbar sind.

### Schritt 3: Neue Mitarbeiter integrieren

Hat das Team gemeinsam diese Werte und Regeln festgelegt, so werden „Alt-Mitglieder“ diese Regeln auch gegenüber den neuen vertreten. Idealerweise werden sie auf die Einhaltung dieser Regeln pochen und so die Integration der neuen Teammitglieder unterstützen.

### Schritt 4: Sagen, was man will

Wer die eigenen Werte kennt, der kann als Führungskraft auch sagen, was er konkret von seinen Mitarbeitern erwartet. Er kann

auch sagen, warum er dies wichtig findet. Die Mitarbeiter müssen konkret wissen, wie sie sich verhalten sollen – das geht besser, wenn man dies durch die Werte und Regeln definiert hat.

### Schritt 5: Man hat eine Stütze im Alltag

Es ist ohnehin schon anstrengend, wenn man als Führungskraft Feedbackgespräche führen muss. Selten findet man die richtigen Worte oder überhaupt den Mut, dies zu tun. Mit den Werten und den Regeln ist es ganz einfach, denn man hat seine Erwartungen schon konkret beschrieben.

### Schritt 6: Jeder Regelbruch zählt

Egal, ob es die Lieblings-ZFA, ein anderer Mitarbeiter oder auch der mitarbeitende Praxispartner ist, diese Werte und Regeln gelten immer und für alle. Nur so werden diese vom gesamten Team auch akzeptiert.

### Schritt 7: Das eigene Verhalten ist Vorbild

Man führt ein Team vor allem durch das eigene authentische Handeln. Natürlich sind Gespräche auch wichtig. Wirkungsvoller ist jedoch das eigene Handeln, weil es vom Team genau beobachtet wird. Hierauf einen Fokus zu legen, sich immer wieder zu hinterfragen und die Werte bewusst vorzunehmen – damit wird ein wichtiger Grundstein für die Kontrolle des eigenen Handelns gelegt.

### Fazit

Die eigenen Werte können eine wichtige Stütze im Praxisalltag sein. Es lohnt sich, sich dieser bewusst zu werden und dann auch konkret zu leben: als Praxisleitung, Führungskraft und Zahnmediziner. [DT](#)



**Gudrun Mentel**

Beratung für Mitarbeiterführung + Kommunikation  
Friedrich-Ebert-Straße 48  
65824 Schwalbach am Taunus  
Deutschland  
mentel@gudrun-mentel.de  
www.gudrun-mentel.de

