

Führungskräften wird eine ganze Menge abverlangt. Sie sollen Ziele und Visionen haben, mit Patienten und Mitarbeitern gleichermaßen umgehen können, Vorbild sein, sich selbst und andere motivieren, organisieren, delegieren, informieren, Trends erkennen, Entscheidungen treffen und vieles mehr. Allein kann man die Unternehmensziele und die damit verbundenen vielfältigen Aufgaben nicht erledigen. Motivierte und engagierte Mitarbeiter können helfen, wollen aber gepflegt werden.

Christa Maurer  
[Infos zur Autorin]



## Damit das Schiff auf Kurs bleibt – der Zahnarzt als Führungskraft

Christa Maurer

Viele Begriffe aus der Seemannssprache haben Eingang in unsere Alltagssprache gefunden. So ziehen wir beispielsweise alle an einem Seil, sitzen in einem Boot, bleiben auf Kurs oder sprechen durchaus auch von Wirtschaftskapitänen. Tatsächlich gibt es viele Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmensführung und Schiffsführung: ein Kapitän ist verantwortlich für das Schiff, die Crew und die Passagiere. Er muss Ziele vorgeben und kommunizieren und deren Erreichung planen – Ressourcen, finanzielle Mittel, Termine und vieles mehr koordinieren. Darüber hinaus sind Aufgaben zu delegieren und zu kontrollieren, um möglichst frühzeitig Kurskorrekturen vornehmen zu können. Die Ankunft am Ziel ist von Wind, Wetter und der Gesundheit der Crew und Passagiere abhängig. Ein Schiff ist also wie ein kleines Unternehmen mit einem Chef – der ohne seine Mannschaft, mit der er an einem Seil zieht, nicht viel erreichen kann. Auch ein Zahnarzt ist in seiner Praxis gewissermaßen Kapitän. Der große Unterschied besteht darin, dass ein Schiff auf Fehler sofort reagiert, während man in einer Praxis schon mal etwas länger auf falschem Kurs unterwegs ist, bis man es merkt.





## Christa Maurer erneut ausgezeichnet

Bereits zum dritten Mal wurde Christa Maurer mit dem Trainerpreis des Bundesverbandes ausgebildeter Trainer und Berater (BaTB) ausgezeichnet. Ein Novum, denn das ist in der 14-jährigen Geschichte des Preises bislang noch keinem Trainer gelungen. Ihr innovatives Konzept für die Kategorie „Beratungskonzept/Marketing“ überzeugte die Jury auch 2014: „Das schlüssige Strategie- und Beratungskonzept kann vielen Zahnärzten und mittelständischen Unternehmen bei ihren Bestrebungen um wirtschaftlichen Erfolg helfen. Es zeichnet sich aus durch die hohe Praxisorientierung und Umsetzbarkeit der beschriebenen Vorschläge und Maßnahmen“, stellte Dieter Sonnenholzer als Vertreter der Jury bei der feierlichen Überreichung des Preises in Ottobrunn bei München Ende letzten Jahres fest. Für Maurer, die den Preis schon 2005 für die Kategorie „Management“ und 2012 für die Kategorie „Führung“ erhalten hat, ist es erneut eine Bestätigung für ihre Arbeit: „Seit zehn Jahren bin ich nun selbstständig. Der Trainerpreis bestärkt mich darin, immer wieder neue Wege im Marketing und Coaching zu gehen.“

Um das „Dienstleistungs-Schiff“ Zahnarztpraxis zu führen, sind nicht nur fachliche Kenntnisse, sondern vor allem auch Führungsqualitäten gefragt. Immer wieder ist von Umfragen zu lesen, die zeigen, dass nicht unbedingt das Gehalt im Mittelpunkt der Erwartungen steht – vorausgesetzt, dass es sich um ein wettbewerbsfähiges Gehalt handelt. Viel wichtiger sind ein gutes Arbeitsklima, Lob und Anerkennung sowie angenehme Kollegen und Chefs. Es liegt in erster Linie am Praxisinhaber, welcher Umgangston in der Praxis herrscht. Ist er selbst unmotiviert, nörglerisch und cholerisch veranlagt, wird er auch keine hoch motivierten, gut gelaunten und ausgeglichenen Mitarbeiter haben. Folge ist ein schlechtes Praxisimage und hohe Fluktuationen, sowohl von Personal als auch Patienten.

Es ist nicht einfach, die Kollegen zu optimalen Arbeitsleistungen und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zu führen. Zumal Mitarbeiterführung nicht zum Inhalt des Zahnmedizinstudiums gehört. Um das Team zu einer optimalen Arbeitshaltung und -leistung zu motivieren, bedarf es keiner Allroundtalente, sondern ganz normaler Menschen – dazu gehört eine positive Einstellung, Wertschätzung, Respekt und Vertrauen. Das beste Führungswerkzeug ist wirkungslos, wenn die Einstellung nicht stimmt. Ein zu großes Harmoniebedürfnis ist eher hinderlich, der Chef kann

nicht der beste Freund der Mitarbeiter sein. Manches Mal kommt man nicht darum herum, unpopuläre Entscheidungen zu treffen, um den Erfolg des gesamten Teams nicht zu gefährden. Den Kopf bei aufkeimenden Problemen in den Sand zu stecken und abzuwarten, bis die Angelegenheit sich von alleine erledigt hat, wird ebenfalls nicht funktionieren.

### Ziele definieren und kommunizieren

Sich Ziele zu setzen ist wichtig – persönliche, aber vor allen Dingen auch für die Praxis. „Wer sein Ziel nicht kennt,

für den wird kein Hafen günstig liegen“, wusste schon Seneca. Sie müssen sich Gedanken machen, wie und wohin sich Ihre Praxis in der Zukunft entwickeln soll. Nur wer sich Gedanken um die Zukunft macht, kann Trends erkennen, hat die Wettbewerber im Auge und kann die Praxisaktivitäten in Richtung Erfolg lenken.

Damit die Mitarbeiter in Sachen Zielerreichung auf Erfolgskurs gehen und gemeinsam mit Ihnen an einem Strang ziehen können, müssen sie informiert sein. Über das, was es zu erreichen gilt, aber auch über die geplanten Aktivitäten. Ist das Ziel erreicht, gilt es auch darüber zu informieren und sich bei allen



Die ganze Welt  
der Prophylaxe

zu bedanken. Nur so entsteht die Motivation, die notwendig ist, um wieder Neues in Angriff zu nehmen.

### Vorausschauend planen

Ziele zu benennen und seine Mitarbeiter darüber zu informieren reicht noch nicht aus. Es müssen Strategien überlegt und entsprechende personelle oder finanzielle Ressourcen zur Erreichung der gesetzten Ziele erarbeitet werden. Aufgaben sind entsprechend der Qualifikation und dem Verantwortungsbereich der jeweiligen Kollegen zu delegieren. Entscheidungen sind zu treffen, damit alle loslegen können. Planen Sie realistisch. Es nutzt niemandem, wenn die Ziele zu ehrgeizig gesteckt sind oder der geplante zeitliche Ablauf zu kurz. Finden Sie ein gesundes Mittelmaß, damit es genügend Anreize gibt, das Ziel ehrgeizig zu verfolgen. Unterforderung ist langweilig, Überforderung demotivierend.

### Verantwortung übernehmen und motivieren

Vorbild zu sein ist das wirksamste Mittel der Menschenführung. Es kommt auf Respekt und gegenseitiges Vertrauen an. Mit Angst kann man keine Menschen führen. Behandeln Sie Ihre Kollegen freundlich, ehrlich und mit Wertschätzung, handeln diese ebenso. Dies wiederum wirkt sich auch auf die Patientenzufriedenheit aus. Ein Engagement in Sachen Mitarbeiterführung wird also doppelt belohnt. Mitarbeiter zu führen bedeutet auch, sie zu motivieren. Ralph Waldo Emerson, ein amerikanischer Philosoph, sagte einmal, dass die Tragik vieler Menschen darin besteht, dass sie nie jemand aufforderte, über ihre Grenzen hinauszuwachsen. Durch Ihre Motivation können Ihre Kollegen das nötige Selbstvertrauen entwickeln, um besondere Herausforderungen zu bestehen. Das Vorleben der eigenen Wertvorstellungen ist nachahmenswert und verstärkt die Identifikation mit der Praxis. Lob, ein gutes Vertrauensverhältnis, Übertragung von Verantwortung, anspruchsvolle Aufgaben und Weiterbildungsmöglichkeiten

sind einige wirkungsvolle Instrumente. Wie eingangs erwähnt, sind es nicht in erster Linie die materiellen Anreize, die zur Mitarbeiterzufriedenheit führen. Doch nur wer selbst motiviert ist, kann auch andere motivieren. Sorgen Sie also nicht nur für die Motivation Ihres Teams, sondern vor allen Dingen auch dafür, dass Ihre eigene Motivation nicht untergeht.

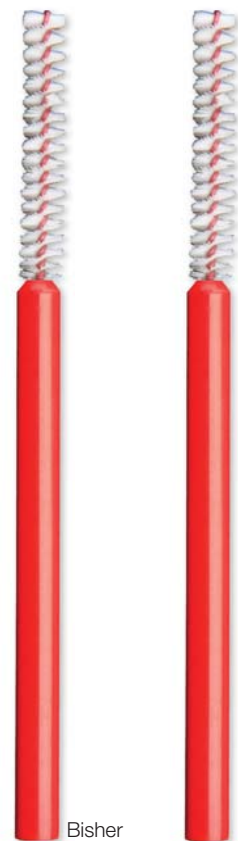
### Führen mit Kopf und Bauch

Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern das Gefühl, dass sie und ihre Arbeit für den Praxisablauf sehr wichtig sind. Nehmen Sie sich die Zeit, um die einzelnen Kollegen kennenzulernen und sie nicht nur als Arbeitstiere zu betrachten. Achten Sie auch auf Bedürfnisse und Wünsche. Erkennen Sie Leistungen an und schaffen Sie Anreize zur Leistung. Achten Sie auf Forderung und Förderung und geben Sie neuen Teammitgliedern die Chance, sich in das Team und die Praxisabläufe zu integrieren. Haben Sie Geduld und erwarten Sie zu Beginn nicht zu viel. Es dauert etwa ein Jahr, bis ein neuer Mitarbeiter vollumfänglich im Team und den Abläufen integriert ist. Je mehr Unterstützung er bei seinen Bemühungen, sich möglicherweise völlig neue Abläufe anzueignen, erfährt, desto schneller wird die Zusammenarbeit gelingen. Um ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, sollte man sich bewusst sein, dass man dafür einiges an Zeit investieren muss. Doch dies ist gut investierte Zeit, denn je besser Ihr Team funktioniert, desto erfolgreicher sind Sie gemeinsam unterwegs.

### Kontakt

#### Christa Maurer

Kommunikation und  
Management  
Schneehalde 38  
88131 Lindau  
kontakt@christamaurer.de  
www.christamaurer.de



## Sehen Sie den Unterschied?

 **Proximal Grip® classic**

Die neue **Proximal Grip® classic** hat einen weiterentwickelten **HiTech-Draht** und ist dadurch **bei gleicher Stärke noch stabiler** geworden. Das führt zu einer **verbesserten Handhabung** und **erhöhten Haltbarkeit**. Ein Unterschied, den man nicht sieht, aber spürt!



**Jetzt Muster  
anfordern und den  
Unterschied spüren!**

**08102-7772888**

**Dent-o-care Dentalvertriebs GmbH**

Rosenheimer Straße 4a  
85635 Höhenkirchen

**Online-Shop:** [www.dentocare.de](http://www.dentocare.de)

**E-Mail:** [info@dentocare.de](mailto:info@dentocare.de)