

# Chefsache

*Den Traum von der perfekten Führungskraft mag so mancher Angestellter träumen – ist doch das Verhältnis Chef-Mitarbeiter häufig alles andere als optimal.* Von Constanze Eich

**L**iebes Tagebuch, heute war ein perfekter Arbeitstag. Pünktlich um halb sieben schloss ich die Praxistüre auf und begann wie jeden Morgen mit der Vorbereitung unserer ersten Patiententermine. Kurze Zeit später kam mein Chef zur Tür herein, begrüßte mich mit einem strahlenden Lächeln, stellte mir einen herrlichen Blumenstrauß auf die Theke und dankte mir für meinen Einsatz in den letzten Tagen. Er fragte mich so allerlei, wie es mir ginge, sogar nach meinen Urlaubsplänen erkundigte er sich. Da dachte ich schon: Irgendetwas stimmt hier nicht. Bevor er sich dann nämlich an die Arbeit machte, fragte er mich, ob ich die Aufgabe verstanden hätte, die er mir gestern übertragen hatte. Tatsächlich hatte ich noch einige Fragen, denn ich musste bislang noch nie ein Ablagesystem entwickeln und hatte schon Angst, „dumme“ Fragen stellen zu müssen. Er gab mir sogar noch ein paar Tipps, wie ich die Unterlagen systematisieren könnte, sogar auf welchen Internet-Seiten ich nach Vorlagen suchen könnte, verriet er mir. Was mich aber besonders überraschte, war, dass er mir zutraute, die meiner Meinung nach besten Systeme herauszufinden und ihm diese als Entscheidungsvorlage zu präsentieren. Danach begann er seine Sprechstunde und überließ mich meiner Aufgabe. Ich muss zugeben: Sonst herrschen bei uns ganz andere Töne. Hellseher musste man sein, um die Stimmungen und damit einhergehenden Wünsche unseres Patriarchen rechtzeitig vorherzusehen. Und ein dickes Fell brauchte man auch. Völlig verdutzt war ich dann in der Mittagspause, als mein Chef wieder mal vorbeikam und sich über mein Vorankommen freute. Warum konnte das nicht viel öfter passieren? Ich hatte so viel Spaß an der Arbeit. Und die Stimmung war so viel motivierender! Doch bevor ich mich für den schönen Arbeitstag bedanken konnte, wachte ich auf. Es war alles nur ein Traum ...

## Chefrolle

Klar ist, dass der Erfolg eines jeden Unternehmens zu einem Großteil von seinen Mitarbeitern abhängt. Auch eine Ordination oder ein Zahnlabor sind vergleichbar mit ganz normalen Unternehmen und deshalb von dieser Regel nicht auszunehmen. Aber Chef sein will gelernt sein. Nur die wenigsten Menschen werden als charismatische Führungspersönlichkeiten geboren, nur die wenigsten können ohne Probleme komplexe Abläufe organisieren. Führungsqualitäten sind essenziell, um als Vorbild voranzugehen, die Richtung zu weisen, Mitarbeiter zu orientieren und zu motivieren, alles zum Wohle des Unternehmens. Dabei müssen wir von einer Sichtweise Abschied nehmen, die in unseren Köpfen leider noch allzu präsent ist: Gerne verstehen wir uns in der Chefrolle immer noch als König des Unternehmens, während unsere Untertanen den „Laden schmeißen“ und dafür sorgen, dass wir unsere Arbeit tun können. Ganz nach dem Bild der geliebten Hierarchiepyramide. Doch erfolgreiche Führung gerade in überschaubaren Unternehmen funktioniert heute ganz anders: Stellen wir die Pyramide auf den Kopf, dann wird klar, welche Rolle wir tatsächlich als Führungskräfte haben. Wir tragen die Verantwortung – für die Ordination, die Qualität unserer Arbeit, den Fortbestand der Arbeitsplätze und nicht zuletzt für unsere eigene wirtschaftliche Situation. Und das bedeutet harte Arbeit, und eben nicht nur am Patienten oder an der Fräsmaschine. Die folgenden Kommunikationstipps zeigen, was nötig ist, um ein guter Chef zu sein.

## Dirigent sein

Wie in einem guten Orchester richten sich alle Mitspieler gerne freiwillig nach dem Dirigenten. Damit auch alle wissen, was und vor allem wann und wie sie spielen sollen, muss der Dirigent den Musikern ge-



nau erklären, wie sich das Zusammenspiel zum Schluss anhören soll. Das setzt voraus, dass der Dirigent einen Klang des perfekten Zusammenspiels vor seinem geistigen Ohr hat. Wichtig ist also eine Vision, die jeder Unternehmer, aber auch jede Führungskraft haben sollte und die er mit sei-

nen Mitarbeitern möglichst präzise teilt. „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“, spottet der Volksmund. In diesem Zusammenhang wäre das für Sie ja nur von Vorteil. Visionen sind nämlich nichts anderes als Ziele. Und was spricht dagegen, wenn Ihre Mitarbeiter Sie bei der Erreichung Ihrer Ziele unterstützen? Als Dirigent müssen Sie aber auch die richtigen Einsätze geben, damit Ihre Mitarbeiter genau wissen, welchen Part sie im Zusammenspiel einnehmen und wann ihre Leistung gefragt ist. Damit Anweisungen und Absprachen in Ihrer Ordination oder Ihrem Labor funktionieren, sollten Sie lernen, wie man Aufgaben richtig dirigiert. Dabei können Ihnen folgende W-Regeln hilfreich sein:



WAS tut WER (mit wem), WIE, WO, WOMIT ab WANN und bis WANN?

### Delegieren lernen

Im Unterschied zum Dirigieren, wo Aufgaben einfach nur verteilt werden, geht es beim Delegieren um Aufgabengebiete mit

klaren Kompetenzen, Befugnissen und Entscheidungsspielräumen. In Ihrer Ordination oder Ihrem Zahnlabor gibt es bestimmt auch kompetente Mitarbeiter, denen Sie bestimmte Tätigkeiten oder sogar Funktionen übertragen könnten. Eigene Kompetenzbereiche sind für den Mitarbeiter beste Motivation und eindeutige Anerkennung. Denn Sie trauen ihm ja etwas zu. Wichtig ist hier nur, dass das Aufgabengebiet wirklich abgegeben wird und es keine „Scheindelegation“ ist, was bedeuten würde, dass vordergründig zwar die Tätigkeit delegiert, sie aber letztendlich doch in der eigenen Hand verbleiben wird. Ebenfalls vermieden werden muss eine Rückdelegation, also der Versuch, delegierte Arbeit wieder auf andere abzuwälzen. Delegieren sollte man in erster Linie natürlich an diejenigen Mitarbeiter, die für die jeweiligen Aufgaben am besten geeignet sind. Bevor delegiert wird, sollten Sie immer genau prüfen, ob die Kapazitäten Ihres Mitarbeiters ausreichen oder ob man ihn hierzu noch entwickeln müsste. Und genau das bedeutet Ihre nächste große Aufgabe.

### Mitarbeiter unterstützen

Als Chef sind Sie für Ihre Mitarbeiter zumindest zu bestimmten Zeiten am Tag ansprechbar. Auch sollten Sie alles im Blick haben und nichts als unnötig abtun. Zum Unterstützen zählen sowohl Lob und positive Kritik, genauso wie Zuhören und

## Mitarbeitergespräche

*sollen nicht zwischen Tür und Angel ablaufen*

Erklären. Den Mitarbeitern sollte stets ein Gefühl der Wertschätzung entgegengebracht werden. Schließlich sind es die Mitarbeiter, die Ihren Betrieb am Laufen halten. Ein gutes Arbeitsklima wirkt sich zudem immer positiv auf die Patienten aus. Hierzu muss erwähnt werden, dass ein vorbildlicher Zahnarzt oder Techniker seine Mitarbeiter nie vor einem Patienten kritisiert oder bloßstellt. Nicht nur aus Gründen der Mitarbeiterfreundlichkeit, sondern vor allem aus Gründen der Patientenfreundlichkeit. Kein Patient der Welt genießt den Moment, wenn er Zeuge einer umschönen Auseinandersetzung seines Arztes mit dessen Mitarbeiter wird. Der Chef stellt sich immer hinter seine Mitarbeiter – was eine Kritik auf sachlicher Ebene und unter vier Augen nicht ausschließt.

Es ist toll, wenn Ihre Mitarbeiter Ihr Vertrauen genießen und Sie wissen, dass die delegierte Arbeit erledigt wird. Nichtsdestotrotz ist es gelegentlich sinnvoll zu überprüfen, ob die Aufgabe in Ihrem Sinne und natürlich zu Ihrer Zufriedenheit erfüllt wurde. Das hat auch nichts mit Kontrollzwang zu tun. Sie tragen ja schließlich die Verantwortung für alle und alles, und damit ist es Ihr gutes Recht, Ergebnisse einzusehen, Entscheidungsvorlagen anzufordern und Korrekturen vorzunehmen. Die Kontrolle von Betriebsabläufen sollte immer selbstverständlich und offen ablaufen. Wichtig ist es, den Mitarbeitern regelmäßig Feedback in Form von Anerkennung oder konstruktiver Kritik zu geben.

### Regelmäßige Mitarbeitergespräche

Ein wichtiger Aspekt im Hinblick auf die Mitarbeiterführung ist das Mitarbeitergespräch. Bei dieser besonderen Form geht es darum, zu motivieren, zu beurteilen und zu kritisieren. Für Mitarbeitergespräche müssen Sie sich Zeit nehmen – sie sollten nicht „zwischen Tür und Angel“ ablaufen. Auch sollten Sie sich gründlich auf ein solches Gespräch vorbereiten. Wichtig ist hierbei, dass der Mitarbeiter den größeren Redeanteil hat. Nur so können Sie herausfinden, welche Probleme, welche Wünsche, aber vielleicht auch welche Verbesserungsvorschläge oder Anregungen es gibt und wie man weiter vorgehen sollte.

Bei Kritikgesprächen ist es von äußerster Wichtigkeit, dass sie unter vier Augen stattfinden und dass stets auf einer sachlichen Basis gesprochen wird – Erregung und Ärger sind zwar nicht immer zu vermeiden, sollten aber von Ihnen als Führungskraft locker unter Kontrolle gehalten werden. Besonders annehmbar wird die Kritik für den Mitarbeiter, wenn nur seine Arbeit, nicht aber er als Person kritisiert wird.

Mitarbeitergespräche bieten sich auch in größeren Runden als wöchentliche oder monatliche Teammeetings an. In solchen Besprechungen werden beispielsweise Aufgaben für die Woche oder den bevorstehenden Monat festgelegt und verteilt. Eine Teambesprechung ist aber auch ein guter Rahmen für neue Ideen und Feedback zum Praxisalltag. Denn, die besten Ideen müssen nicht immer dem Hirn eines Vorgesetzten entspringen! ■



**Constanze Felicitas Eich,  
M.A.**

Kommunikationsberaterin  
T +49/711/490 39-540

M [eich@eich-communications.de](mailto:eich@eich-communications.de)