



# Von der Kollegin zur Führungskraft

Sybille David

Komplexe Praxisstrukturen, größer werdende Teams, Schichtarbeitszeiten, mehrere Standorte machen es dem Praxisinhaber/der Praxisinhaberin zunehmend schwerer, die Praxis alleine zu führen. Viele Zahnärzte und Zahnärztinnen beklagen seit langem, dass der bürokratische Aufwand für die Führung einer Praxis stetig zunimmt und sie immer mehr Zeit in der Praxis verbringen müssen, um neben der Patientenbehandlung auch noch alle anfallenden Verwaltungsaufgaben zu erfüllen.

Was liegt da näher, als in der Praxis Strukturen zu schaffen, welche die Praxisleitung in allen administrativen Aufgaben spürbar entlasten, z. B. eine Mitarbeiterin als Führungskraft, sozusagen als „rechte Hand“ des Chefs/der Chefin einzusetzen?

## Wer ist die ideale Führungskraft?

Doch so einfach wie sich das anhört, ist es nicht. Zunächst einmal muss geklärt werden, ob in der Praxis jemand geeignet ist, diese verantwortungsvolle Position auszufüllen, oder ob die Führungsposition von einer neu einzustellenden Mitarbeiterin übernommen werden soll. Nicht immer ist die dienstälteste Mitarbeiterin oder die brillante Assistentkraft die richtige Führungspersönlichkeit. Fachkom-

**Abb. 1**  
Gute Führungskräfte sind wertvoll – aber nicht immer ist Fachkompetenz gleichzeitig auch Führungskompetenz.



petenz ist nicht gleichzeitig auch Führungskompetenz. Klären Sie vorab, ob die neue Führungskraft bereits erste Erfahrungen in der Führung haben muss, oder ob eine Einarbeitung erfolgen kann, sodass auch eine Nachwuchskraft eine Chance hat. Ist die ausgeschriebene Führungsposition für das gesamte Praxismanagement (z. B. als Praxismanagerin) verantwortlich, oder bezieht sich die Stelle auf Teilbereiche der Praxis, z. B. Teamleitung, Schichtleitung, Leitung einer Abteilung? Wie eigenständig kann und darf die

Führungskraft handeln, welche Befugnisse hat sie? Wem gegenüber ist sie weisungsbefugt, wem ist sie unterstellt?

Es scheint also ratsam zu sein, diese Punkte verbindlich zu klären und erst dann die Stelle auszu-schreiben – intern oder extern.

## 360° Loyalität zwischen Praxisleitung und Führungskraft

Was erwartet die Praxisleitung und was erwartet die Mitarbeiterin von der Position?



In Mitarbeiterbefragungen wird häufig die mangelnde Rückendeckung ihrer Position durch den Chef oder die Chefin beklagt. Doch nur wenn der Chef die Führungskraft offiziell bestellt, wenn er deren Befugnisse und die enge Zusammenarbeit mit der Praxisleitung präzise kommuniziert, wird die neue Führungskraft auch Anerkennung im Team finden. Die MitarbeiterIn darf, ebenso wie die Praxisleitung, absolute gegenseitige Loyalität erwarten, denn nur so ist eine Führungskraft stark genug, ihre Aufgaben im Sinne der Praxis auszuüben. Die Rückendeckung durch Chef oder Chefin ist dabei unabdingbar.

Darüber hinaus müssen zwischen Praxisleitung und Führungskraft deren Aufgabenbereiche eindeutig beschrieben sein, um eigenständiges Handeln und damit eine echte Entlastung des Praxisinhabers zu ermöglichen.

Und nur so entsteht das nötige Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiterin und Chef, welches es möglich macht, Entscheidungen durch die Mitarbeiterin im Sinne der Praxis eigenverantwortlich und selbstbewusst zu treffen.

## Die ideale Führungskraft

Um Menschen führen zu können, reicht es nicht, einfach nur „nett“ oder eine „gute Helferin“ zu sein. Benötigt werden wichtige Führungseigenschaften wie absolute Loyalität zu Chef und Praxis, emotionale Intelligenz, Entscheidungsfreude, Verantwortungsbewusstsein, beste Umgangsformen, Respekt und Wertschätzung

für andere, Kritikfähigkeit, eine hohe Stresstoleranz und die Fähigkeit, Menschen zu begeistern. Doch was bedeuten diese Schlagworte eigentlich?

### ■ Loyalität

Loyalität ist eine Art ungeschriebener Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, ist der Kitt, der ein Unternehmen zusammen hält. Doch Loyalität ist nicht selbstverständlich, weder die Loyalität der Führungskraft zu ihrem Chef, noch die Loyalität des Chefs gegenüber der Führungskraft. Immer wieder kann es hier zu Störungen kommen, die das gegenseitige Vertrauen belasten.

Bei einer Umfrage des Stellenportals monster.de fiel das Ergebnis auf die Frage „Wem gegenüber sind Sie bei der Arbeit am loyalsten“ so aus:

- 10% meinem Chef,
- 19% dem Unternehmen,
- 32% meinem Team,
- 33% mir selbst,
- 6% niemandem.

Die Zahlen zeigen klar, dass die Loyalität zu Team und Unternehmen deutlich höher ausgeprägt ist, als zu Vorgesetzten, wie z. B. der Führungskraft und dem Chef. Gerade die Führungskraft, die aus dem Praxisteam heraus die neue Position erhält, schwankt zwischen Team- und Chef-Loyalität. Sie sitzt sprichwörtlich „zwischen zwei Stühlen“ oder, vielleicht besser vorstellbar, befindet sich in einer Sandwich-Position. Loyalität heißt, zusammenzustehen, auch in stürmischen Zeiten. Dazu braucht es gegenseitiges

Vertrauen. Loyalität bedeutet nicht, dass man alles kritiklos akzeptieren muss, was die andere Seite tut, aber Loyalität heißt immer „im Zweifel für die Praxis, für den Chef“ bzw. „im Zweifel für die Führungskraft“. Die Führungskraft steht für die Praxis und den Chef ein, der Chef umgekehrt für die Führungskraft.

### ■ Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz (EQ) beschreibt die Fähigkeit, eigene und fremde Gefühle korrekt wahrzunehmen, zu verstehen, zu beeinflussen. Dazu gehört, Emotionen bei anderen zu erkennen, darauf einzugehen, entgegenzuwirken, zu verstärken, zu helfen und zu leiten.

Nur wer über ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz verfügt, ist überhaupt in der Lage, eine Führungsposition auszuüben. Denn häufig sind es nicht die gesprochenen Worte, die eine Stimmung übermitteln, sondern eher Verhaltensweisen, Körpersprache und Botschaften „zwischen den Zeilen“, die entschlüsselt werden müssen. Eine Führungskraft sollte diese Entschlüsselungskunst beherrschen.

### ■ Verantwortungsbewusstsein und Entscheidungsfreude

Eine Führungskraft darf und muss im Rahmen ihres Stellenprofils Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen können und wollen. Wer lieber neutral bleibt, sich nicht traut Position zu beziehen, kann nicht führen. Die Praxisleitung muss natürlich sicher sein, dass



die Führungskraft ihre Grenzen kennt, nur solche Entscheidungen trifft, die in ihren vorher definierten Entscheidungsspielraum fallen. Dazu gehört in der Konsequenz natürlich auch, dass die Mitarbeiterin die persönliche Verantwortung für ihr Handeln übernimmt – auch und gerade bei Fehlern.

### ■ Kritikfähigkeit

Sind Fehler passiert, wurden falsche Entscheidungen getroffen, Aufgaben nicht zur Zufriedenheit der Praxisleitung erledigt, oder ist das Team mit der Führung unzufrieden, wird auch eine Führungskraft Kritik einstecken müssen. Nicht jeder kann das professionell – eine Führungskraft muss jedoch damit umgehen können! Schmolten und patzige Widerworte sind hier unangebracht, vielmehr wird von einer Führungspersönlichkeit erwartet, dass sie Kritik annimmt und als Chance zur persönlichen Weiterentwicklung begreift und konstruktiv reflektiert. Kritik muss die Führungskraft auch einstecken, wenn ihr Team nicht erfolgreich war. Die Praxisleitung richtet eine mögliche Kritik direkt an die Führungskraft und erwartet von dieser die Lösung des Problems. Auch wenn die führungsverantwortliche Mitarbeiterin nicht die Ursache der Kritik ist, muss sie diese annehmen und an das Team, bzw. an eine Kollegin weiterleiten. Dies natürlich in angemessener, wertschätzender Form, auf sachlicher Ebene. Das ist ähnlich wie im Mannschaftssport, wo der Trainer und

nicht die Spieler zur Verantwortung gezogen wird, wenn die sportlichen Ergebnisse nicht den Erwartungen des Vereins entsprechen. So wird auch die Führungskraft in der Praxis die Verantwortung tragen müssen, wenn die erwarteten Ergebnisse nicht stimmen.

### ■ Beste Umgangsformen, Respekt und Wertschätzung

Eine Führungskraft ist immer auch Vorbild und prägt die Praxiskultur maßgeblich mit. So werden exzellente Umgangsformen mit Patienten und auch im Team erwartet. Nur wer andere respektiert, deren Andersartigkeit nicht als Bedrohung, sondern als Bereicherung empfindet, kann führen. Auch wenn es auf den ersten Blick bequemer scheint, sich mit Menschen zu umgeben, die genau so „ticken“ wie man selbst, sind andere Meinungen und andere Temperamente meist eine durchaus positive Ergänzung des Teams. Eine Führungskraft muss anderen mit Respekt und Wertschätzung begegnen, denn nur so wird man auch sie als Führungspersönlichkeit akzeptieren. Eine positive Kommunikation gehört ebenso dazu wie das Eingehen auf private und berufliche Sorgen von KollegInnen, das Respektieren kultureller oder religiöser Eigenheiten. Die Führungskraft verkörpert wie keine andere die Werte der Praxis, vermittelt das Praxisleitbild an Patienten und Team, lebt die Praxisphilosophie mit Begeisterung und Respekt!

Das Sprichwort „Wie du in den Wald hineinrufst, schallt es zurück“ bringt auf den Punkt, wie wichtig das Vorgehen mit gutem Beispiel ist.

## Der Teamknigge

Der „Team-Kodex“ regelt den Umgang miteinander und stellt auch die Position der Führungskraft eindeutig klar. Legen Sie gemeinsam mit Ihrem Team fest, wie Sie miteinander umgehen wollen, welchen Umgangston Sie pflegen möchten, wie Sie im Konfliktfall handeln, was bei Störungen und Irritationen der Teamharmonie zu tun ist. Stellen Sie sicher, dass sich alle an den individuellen Kodex halten, damit das Niveau Ihrer Teambeziehungen auf einer wertschätzenden Basis ruht und sich entwickeln kann. Schwören Sie Ihre KollegInnen auf einen achtsamen Umgang miteinander ein, lassen Sie keine Grobheiten und Flegeleien zu, gestalten Sie das tägliche Miteinander im Team positiv, sodass sich jede/r darauf freut, morgens an seinen Arbeitsplatz zu gehen und bereit ist, Höchstleistungen zu erbringen! Denn Praxiserfolg ist gleichzeitig auch Teamerfolg!

## Führung heißt auch motivieren

Wer als Führungskraft glaubt, nun noch mehr Aufgaben erledigen zu müssen, hat das System nicht verstanden. Das gilt übrigens auch für Chefs.



Wer Führung ernst nimmt, ist für die Umsetzung von Zielen und Vorgaben verantwortlich, muss jedoch nicht alles selbst machen. Professionell führen heißt deshalb auch richtig delegieren und vor allem die KollegInnen, evtl. auch den Chef, zu motivieren und zu begeistern.

*„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“*

*Antoine de Saint-Exupery*

Führen heißt demzufolge, KollegInnen zu begeistern, sie zu Selbständigkeit zu erziehen, Aufgaben gerecht zu verteilen und für die Einhaltung dieser Vereinbarungen zu sorgen. Wenn es der Führungskraft also gelingt, im stetigen Verbesserungs- und Veränderungsprozess der Praxis das gesamte Team einschließlich Praxisleitung zu motivieren und zu begeistern, macht sie einen erstklassigen Job.

### Eine Führungskraft ist kein Betriebsrat

Chefs beklagen oft, dass die Führungskraft sich mehr für die Belange der KollegInnen einsetzt, als sich um die Erreichung von Praxiszielen und anderen vereinbarten Führungsaufgaben zu kümmern. Hier zeigt sich noch

einmal deutlich, wie schwierig die Sandwichposition der zahnärztlichen Mitarbeiterin als Führungskraft ist.

Auch wenn es noch so verlockend ist, sich für besondere Urlaubswünsche, freie Tage, Gehaltserhöhungen von KollegInnen einzusetzen, gehören diese Aufgaben nicht unbedingt zu Ihren wichtigsten Führungsaufgaben. Eine Führungskraft ist der Praxisleitung verpflichtet und stellt eine Vermittlerrolle zwischen Team und Chef dar. Dennoch ist diese Vermittlerrolle nicht so zu interpretieren, dass das Team die KollegIn missbraucht, um eigene Interessen durchzusetzen.

Die Führungskraft kann durchaus dafür sorgen, dass z. B. Arbeitszeiten pünktlich eingehalten werden, Arbeitsbedingungen so mitgestalten, dass Praxis und Team zufrieden sind, aber sie ist keine Betriebsrätin, die ausschließlich die Interessen des Teams verfolgt, dann wäre sie die falsche Besetzung für den Job. Eigene Belange einer jeden Mitarbeiterin muss diese auch selbst bei der Praxisleitung durchsetzen und sich nicht hinter einer KollegIn verstecken. Außer die KollegIn hat die Kompetenz, Entscheidungen über Urlaub und Gehaltswünsche selbständig zu entscheiden, dann ist sie natürlich die richtige Ansprechperson für die KollegInnen.

Mit emotionaler Intelligenz und einem hohen Verantwortungsbewusstsein und einer nötigen Portion Selbstbewusstsein sollte es der Führungskraft gelingen, die Interessen von Praxis und Team

erfolgreich zu verbinden, um gemeinsam noch erfolgreicher zu werden.

### Regelmäßiger Jour fixe mit der Praxisleitung

Ein „Jour fixe“ ist ein regelmäßiger Besprechungstermin, z. B. die Teamsitzung, aber auch die Besprechung zwischen Praxisleitung und Führungskraft.

Das Besondere daran ist, dass es sich dabei um einen festen Termin, z. B. jeden zweiten Donnerstag von 12.30-13.30h handelt. Planen Sie am besten das gesamte Jahr durch, denn nur so stellen Sie sicher, dass der Termin nicht von anderen, vermeintlich wichtigeren Terminen verdrängt wird. Wenn die Führungskraft die Praxisleitung entlasten soll, sind diese regelmäßigen Besprechungstermine unentbehrlich und haben Priorität eins!

Hier werden wichtige Leitungsthemen besprochen, die dann von der Führungskraft selbständig mit dem restlichen Team bearbeitet werden können. So muss Chef oder Chefin sich nur mit einer Person besprechen, was deutlich effizienter ist, als wenn immer das gesamte Team mitentscheiden soll.

Der Jour fixe zwischen Leitung und Führungskraft ersetzt nicht die ebenfalls wichtige Teamsitzung, die natürlich das gesamte Team betrifft und die Teilnahme aller Teammitglieder erfordert, sondern ist ein zusätzlicher Termin, sondern ist ein zusätzlicher Termin für Chef und Führungskraft.



## Führen heißt leiten, nicht leiden

Die Führungskraft muss ihre Aufgabe mit Freude und Hingabe erfüllen, sie soll eine Leitungsfunktion, keine Leidensfunktion haben. Dazu benötigt sie neben der bereits erwähnten Rückendeckung durch Chef oder Chefin auch regelmäßiges konstruktives Feedback durch die Praxisleitung. Die Mitarbeiterin muss genau wissen, ob sie die Erwartungen des Chefs erfüllt, oder ob Korrekturen nötig sind. Nur mit diesem regelmäßigen Feedback wird die Führungskraft zu einer echten Entlastung der Praxisleitung beitragen, da sie genau weiß, was von ihr erwartet wird und wie ihre Arbeit beurteilt wird.

So muss die Praxisleitung dafür sorgen, dass die Führungskraft sich durch regelmäßiges Feedback weiter entwickeln kann. Und noch etwas benötigt die Führungskraft: Zeit! Sie braucht Zeit, um ihrer Aufgabe sorgfältig

nachzugehen. Gerade wenn die MitarbeiterIn neben ihrer Führungsaufgabe auch noch „normale“ Helferinnenaufgaben erledigen muss, sollte geprüft werden, wie viel Zeit für die Führungsaufgaben benötigt werden. Ein Kurs in Zeitmanagement kann dabei wertvolle Hilfe leisten! Auch ein Coaching der Führungskraft, entweder durch den Praxisinhaber, Praxisinhaberin selbst oder durch einen externen Coach, sorgt für eine stetige persönliche und fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterin.

Des Weiteren sollte die Führungskraft sich durch Fachliteratur und Führungsseminare weiterbilden können und müssen. So wird die Führungskraft zu einer echten Entlastung der Praxisleitung beitragen!

Q

*Anmerkung der Redaktion:  
Das Buch „Der Praxisknigge“  
von Sybille David ist im Oktober im  
Quintessenz Verlag erschienen.*



### Autorin

**Sybille David** ist zertifizierte Kniggetrainerin und gilt in der Dentalbranche als ausgewiesene Expertin für Service- und Benimmkultur. Personalentwicklung, Teamcoaching und Mitarbeiterführung gehören zu Ihren Aufgabenschwerpunkten. Sie coacht nach der Reiss-Profile-Methode und ist Mitglied in der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement.

### Korrespondenzadresse

Sybille David  
Zahnärztliche Praxisberatung  
Tel.: 06152-18 88 30  
www.praxis-knigge.de  
www.sybille-david.de  
info@sybille-david.de