

Wie Zahnärzte mit dem Engpass Mitarbeiter umgehen



| Dr. Dr. Cay von Fournier

Woher nehmen und nicht stehlen? Eine Frage, die sich auch Zahnärzte immer häufiger stellen, wenn es um qualifizierte Mitarbeiter für die Praxis geht. Der Mangel an Fachkräften und einem befähigten Nachwuchs geht oft einher mit einer erhöhten Fluktuation bedingt durch familiäre Veränderungen der Assistentinnen.

Gute Mitarbeiterinnen sind bei vielen Praxen der Engpass Nr. 1 und gleichzeitig ihr wertvollstes Kapital. Ziel muss es deshalb sein, dieses Kapital nicht nur zu erhalten, sondern dessen Wert weiter zu steigern. Qualifizierte Mitarbeiter zu finden, wird auch in den nächsten Jahren eine große Herausforderung für Zahnärzte sein. Bei der Aufgabe, diese dann auch noch langfristig an die Praxis zu binden, kommt dem Faktor „Führung“ eine entscheidende Rolle zu.

Der Mensch als wertvollstes Gut

Jedes Jahr werden in Zahnarztpraxen Milliarden ausgegeben, um noch leistungsfähigere Geräte anzuschaffen. Auch, wenn diese Investition natürlich sinnvoll ist, darf darüber hinaus das Wertvollste in einer Praxis – die Menschen, die sich liebevoll um den Patienten kümmern sollten – nicht vergessen werden. Und doch werden Mitarbeiter oft zu wenig wertge-

schätzt und schlecht informiert, ihre Arbeit wird häufig nicht entsprechend gewürdigt.

Die Praxisausstattung wird als Investition betrachtet (und kann oft nicht edel genug sein), Mitarbeiter hingegen als Kosten. Das mag für die Zeit, in denen eine bessere Geräteapparatur gleichzeitig auch mehr Patienten bedeutete, zutreffend gewesen sein. Heute jedoch setzt der Patient diese Ausstattung voraus. Heute unterscheidet sich die Praxis oft durch einen besonderen Service, kurze Wartezeiten oder sonstige Leistungen, durch die der Zahnarzt und sein Team dem Patienten den Besuch in der Praxis so angenehm wie möglich machen. Die Förderung der Mitarbeiter ist also eine Investition in den Praxiserfolg der Zukunft. Auch unternehmerische Ziele sind nur dann zu erreichen, wenn ein entsprechender Führungsstil praktiziert wird. So wichtig wie das „Managen“ in der Vergangenheit war – und heute auch noch ist –, so

wichtig ist das „Führen“ in der Zukunft. Wie die Prägung einer Münze zwei unterschiedliche Seiten hat und doch eins ist, müssen wir die Seite der materiellen Welt, das Management, und die der immateriellen, das Führen, in Einklang bringen. Die Seele ist die Dimension, die Menschen und Praxen oft mehr unterscheidet als sicht- und messbare Eigenschaften. Der gute Zahnarzt führt „gewöhnliche“ Menschen zu einer außergewöhnlichen Leistung.

Wettbewerbsfaktor im 21. Jahrhundert

Bei all den gesundheitspolitischen Neuerungen und dadurch bedingten organisatorischen und strukturellen Veränderungen blieb in Zahnarztpraxen in den letzten Jahren oft zu wenig Zeit, sich auch um Werte, Ansichten und Weltanschauungen, also die Ethik, zu kümmern. Neben Diagnose, Behandlungs- und Kostenplänen sowie Ausführungen der zahntechnischen Arbeiten machen aber erst menschliche Eigenschaften und Verhaltensweisen den Erfolg aus: Begeisterung, Motivation, Leidenschaft, Identifikation, Wertschätzung, Wahrnehmung, Präsenz, Zuwendung, Freude usw. beginnen beim Zahnarzt. Georg Schneider, geschäftsführender Gesellschafter der Privaten Weißbierbrauerei Schneider in Kelheim, kann dies nur bestätigen: „Führung beginnt stets bei einem selbst. Nur wer ein positives

„Qualifizierte Mitarbeiter zu finden, wird auch in den nächsten Jahren eine große Herausforderung für Zahnärzte sein. Bei der Aufgabe, diese dann auch noch langfristig an die Praxis zu binden, kommt dem Faktor ‚Führung‘ eine entscheidende Rolle zu.“