

„Fordern und fördern gehören zusammen“

Nachgefragt II. Der Coach und Redner Herbert Prange erklärt im DFZ-Interview, wie sich Stress fürs Team durch eine gute Praxisorganisation vermindern lässt.

Interview: Judith Jenner

© adragan – stock.adobe.com

Eine gute Chefin, ein guter Chef zu sein wird nicht im Studium gelehrt. Welche Fähigkeiten sind dafür nötig?
Die Chefin oder der Chef müssen Verantwortung für die Entwicklung ihres Teams in allen Facetten des Praxisalltags tragen. Sie haben die Personen eingestellt und sind für ihre berufliche Entwicklung verantwortlich. Deshalb müssen Führungspersonen ihre Kompetenz zur Einschätzung von Mitarbeitern schulen, also sich ständig im Bereich Personalauswahl und -entwicklung weiterbilden. Fordern und fördern gehören zusammen. Eine gute Chefin, ein guter Chef sieht sich als Hauptverantwortlicher des Leistungs- und emotionalen Zustands seines Teams. Er oder sie sollte sich unabhängig der eigenen medizinischen Fachkompetenz in vier Kategorien auf hohem Niveau befinden: hinsichtlich Klarheit, Sicherheit, emotionaler Stabilität sowie lösungsorientiertem Denken und Handeln. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen eine eindeutige Orientierung. Welche Behandlungen werden erbracht? Wer hat welche Aufgaben? Wie sorgen wir für eine hohe Qualifikation und hohe Qualität? Welche internen Trainings, welche externen Weitbildungen planen wir? Wer hat welche Befugnisse? Hat jeder eine aktuelle und klare Stellenbeschreibung?

Was zeichnet gute Führungspersonen aus?
Gute Führungspersonen strahlen Sicherheit und Zuversicht aus. Deshalb ist Jammern verboten. Es verunsichert und reduziert das Engagement. Wer jammert, drückt auf die Bremse. Gleiche Wirkung haben auch spontane, wenig durchdachte Ideenäußerungen im Stil von „Man könnte, müsste, sollte“. Orientierungslosigkeit, Zukunftsangst und Distanz zum Praxisunternehmen sind die Folgen. Manche Zahnärztinnen und Zahnärzte zeigen zu offen und deutlich ihren Ärger, wenn sie ein Problem oder einen Fehler sehen. Sie werden oftmals persönlich und verallgemeinern: „Können Sie nicht aufpassen? Wer hat das wieder organisiert? Es ist immer das Gleiche. Ich schufte wie ein Besessener und Sie stehen im Steri rum.“ Damit haben sie sich jedoch als Chefin oder Chef degradiert. Das Team befindet sich im Fluchtprogramm: „Der kann mich mal. Wie geht der mit uns um?“ Wichtig wäre, Probleme als Startpunkt für Lösungen, Fehler als Anlass für Trainings und Verbesserungsmaßnahmen zu betrachten. Denn letztlich macht niemand absichtlich Fehler. Wichtig erscheint es mir auch, zwischen beziehungsorientierter und aufgabenorientierter Kommunikation zu unterscheiden und damit zwischen Unterhaltungen über Familie, Hobby oder Urlaub einerseits und Diskussionen über Abrechnung, Bestellsystem, Organisation optimieren, Hygienemanagement, Abläufe und Aufgabenverteilung andererseits. Wer hilft wem, wie werden Talente und das Können für den Praxiserfolg gefördert?

Welchen Einfluss hat gute Führung auf das mentale Wohlbefinden des Teams?
Gute Führung äußert sich vor allem im Respekt und in der Haltung, dass jeder Mensch Talente hat und Erfolg haben möchte. Niemand soll mit schlechten Gefühlen oder Befürchtungen zur Arbeit kommen. Wenn das Team wohlwollend und lösungsorientiert behandelt wird, befindet es sich im Wachstums- und Entwicklungsmodus. Denn wir machen etwas gerne, wenn wir es gut können. Wenn wir etwas gut können, wollen wir es immer besser machen. Es fällt uns leicht. Und es macht Spaß. Wenn eine Chefin oder ein Chef Initiativen ergreift, mit denen die Qualifikation jedes Einzelnen gefördert werden können, wird das mentale Wohlbefinden sensationell gesteigert. Jede Woche 20 Minuten internes Training beflügeln, sei es zur Zimmervorbereitung, zu Steriabläufen oder Verwaltungsaufgaben. Dazu können auch eigene Erklärfilme produziert, Checklisten mit Bildern erstellt werden. Azubis sind hier oft diejenigen, die wissen, wie das geht. Wenn Chefs aufhören zu meckern und anzuklagen, wenn sie nicht ständig Schuldige, sondern Lösungen suchen, befindet sich das Team auf einem hohem Motivationsniveau. Gegenseitige Hilfe wird selbstverständlich, der Schritt vom Miteinander zum Füreinander ist möglich. Arbeiten kann ebenso viel Freude bringen wie Spielen. Etwas gut zu können, motiviert mächtig. Dann wissen wir: Heute wird ein guter Tag.

Was sind frühe Warnsignale bei Mitarbeiterinnen und -mitarbeitern hinsichtlich einer mentalen Überlastung und wie sollte die Chefin oder der Chef darauf reagieren?
Zwei Stressfaktoren beeinflussen in einer Zahnarztpraxis den Alltag. Einerseits besteht eine hohe Kooperationsdichte – jeder sieht und beurteilt jeden. Andererseits fehlt eine Führung und Orientierung, wenn Chefin oder Chef als Hauptleistungsträger in der Patientenbehandlung sind. Anzeichen für mentale Desorientierung sind jammern, meckern, ständige Problemdiskussionen und negatives Lästern. Oftmals stecken aber folgende Faktoren dahinter, die offen und auch leicht bearbeitet werden können: mangelndes Können, die Aufgaben werden nicht beherrscht, woraus die Angst vor Fehlern resultiert; mangelndes Wollen und sich am falschen Platz fühlen sowie Respektlosigkeit und ausgeschlossen werden.

Aus meiner Sicht sollte es in jeder Praxis eine Praxismanagerin oder Organisationsleitung geben. Diese Person sollte die Interessen, Regeln und Philosophie von Chefin oder Chef im Team vertreten und die Organisation ständig optimieren. Ihre Worte gelten so, als ob die Chefin oder der Chef sie spricht. Diese Stellvertretung der Praxisleitung hat klare Befugnisse und ist mitverantwortlich für die Entwicklung und die Arbeitsfreude jedes einzelnen Teammitglieds.

Was ist, wenn diese Arbeitsfreude dennoch bei einem Teammitglied auf der Strecke bleibt?
Konsequenz und Klarheit gehören zusammen: Wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter sich zunehmend von ihren Aufgaben abwenden oder sich häufig wegen Freitagshusten und Montagsschwindel krankmelden, sollten Vieraugengespräche geführt werden, gerne zunächst von der Praxismanagerin oder Organisationsleitung. Die Gespräche sollten lösungsorientiert und nicht problemorientiert geführt werden. Wie kann das Können verbessert werden und damit die Fehlerquote gesenkt und der Arbeitsspaß erhöht werden? Wie können Abläufe optimiert und Verantwortlichkeiten besser verteilt werden? Generell darf eine Chefin oder ein Chef niemals über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schlecht reden. Niemals. Negatives Lästern ist Teamkiller Nummer eins. Stattdessen sollte sie oder er Verantwortung für die Teamentwicklung in allen Facetten des Praxisalltags tragen; schließlich haben auch die Chefs ihre Mitarbeiter eingestellt und sind für deren berufliche Entwicklung verantwortlich. Fordern und fördern gehören zusammen. Eine gute Chefin, ein guter Chef sieht sich als Hauptverantwortlichen und als Hauptakteur für den Leistungszustand seines Teams. ■

„Aus der Trickkiste der Kommunikation – Der Motivationsschub für das ganze Team“: Vortrag von Herbert Prange am 30. Mai beim Praxis-Ökonomie-Kongress des FVDZ auf Sylt.



© privat

ANZEIGE



EINFACH VIERFACH!

Der Fluoridlack mit 4-facher Fluoridierung durch Natriumfluorid*, Calciumfluorid*, Olaflur* und Dectaflur* für kleine und große Patienten.

- Einfach anzuwenden: Haftet auch an leicht feuchten Zähnen und kann somit zeitsparend appliziert werden
- Abrechnung der Lackanwendung bei allen Kindern vom 6. bis zum 72. Lebensmonat, jeweils zweimal pro Kalenderhalbjahr**
- Made in Germany



→ Ihr persönlicher Kontakt:
Tel. 0611-9271901

* Schmoeckel & Splieth, ZZMK Universitätsmedizin Greifswald: Fluoride & kariesprotektive Effekte – Steckbriefe zu vier verschiedenen Fluoridverbindungen. Quintessenz das Magazin 2024;5: 34-35.

** BEMA-Nr. FLA – Fluoridlackanwendung zur Zahnschmelzhärtung

kreussler PHARMA

Chemische Fabrik Kreussler & Co. GmbH
Rheingaustraße 87-93, 65203 Wiesbaden
info@kreussler.com kreussler-pharma.de