

Mit Kompetenzentwicklung Qualität sichern und erhöhen

Sie werden bei der Mitarbeiterförderung oft vernachlässigt – die B-Mitarbeiter, die solide, aber durchschnittlich Agierenden, die „grauen Mäuse“. Dabei liegt hier ungeheures Potenzial brach – und zwar nach oben. Was kann der Parodontologe tun, um seine B-Mitarbeiterinnen entsprechend zu fördern und zu fordern?

Qualitätsmanagement braucht individuelle Weiterbildung

„Alle Mitarbeiter sind gleich“: Die Mitarbeiter über einen Kamm zu scheren, ist kontraproduktiv. Dies gilt auch für die Weiterbildung und Förderung. Denn die Menschen, die Mitarbeiter, sind nun einmal nicht gleich, sondern unterschiedlich. Sie gehen mit unterschiedlichen Zielsetzungen an ihre Arbeit, jeder hat seine individuellen Erwartungen, Visionen und Hoffnungen.

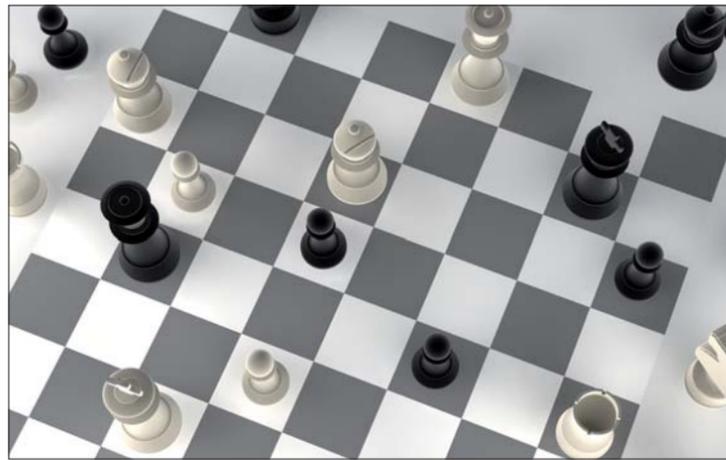
Dies wäre freilich eine Binsenweisheit, wenn nicht so viele Führungskräfte und eben auch Ärzte sich davor scheuen würden, Mitarbeiter in Leistungskategorien einzuordnen. So mancher findet es unangemessen, von A-, B- und C-Mitarbeitern oder von Leistungsträgern, Durchschnittsmitarbeitern und Minderleistern zu sprechen. Aber wie auch immer man das Kind nennen will: Diese Scheu verhindert oft, dass Mitarbeiter individuell motiviert und weitergebildet werden.

Dies ist für das Qualitätsmanagement in der parodontologischen Praxis von Nachteil: Denn die Qualität der Prozesse und Arbeitsabläufe kann nur gewährleistet werden, wenn alle Mitarbeiterinnen eine optimale und ihnen angemessene Förderung erhalten.

Individuelle Mitarbeiterförderung

Besser wäre es daher, wenn sich der Parodontologe für verschiedene Leistungsgruppen differenzierte Fördermaßnahmen überlegen würde. Die Stärken der Leistungsträgerin werden dann noch mehr ausgebaut, der Parodontologe nutzt deren Engagement, ihr anspruchsvollere Aufgaben zu übertragen. Und bei der Mitarbeiterin, die weit aus schlechtere Leistungen erbringt als angesichts

ihrer Qualifikationen erwartet werden darf, erforscht der Parodontologe die Gründe, um gezielt ihre Schwächen zu mildern. Wenn denn schon einmal individuell gefördert wird, betrifft es meistens „die da oben“ und „die da unten“. Auf der (Weiterbildungs-)Strecke bleiben häufig



die „in der Mitte“, die Durchschnittsmitarbeiter oder B-Mitarbeiter. Der Grund: Sie fallen nicht weiter auf, denn sie erledigen ihre Aufgaben ja – nicht auffallend gut, aber eben auch nicht schlecht. Und so geraten sie aus dem „Förder“-Blick, obwohl gerade hier ungenutzte Leistungspotenziale brachliegen.

Einstellung überprüfen

Um dies zu ändern, sollte ein Parodontologe zunächst einmal seine Einstellung gegenüber den Durchschnittsmitarbeiterinnen überprüfen. Häufig setzt er deren unspektakulär-unauffällige, aber doch effektive Arbeit einfach voraus, ohne dies zu hinterfragen. Übersehen wird dann schnell, dass es gerade jene – so sollen sie im Folgenden genannt werden – B-Mitarbeiterinnen sind, die dafür verantwortlich zeichnen, dass die Praxisroutineneabläufe ihren Gang gehen.

„Was eigentlich würde geschehen, wenn Frau Müller schlechtere Leistungen bringen würde?“ Diese einfache Frage kann den Parodontologen motivieren, auch einmal Durchschnittsleistungen gebührend an-

zuerkennen – im Vieraugengespräch oder im Teammeeting im Beisein der Kolleginnen. Der Parodontologe sollte nicht immer nur die Höchstleisterin um Rat fragen, sondern sich überdies mit der B-Mitarbeiterin austauschen. Bei dieser Gelegenheit kann er sich für deren Leistun-



gen bedanken – und vielleicht stellt sich heraus, dass die solide-unauffällige Frau Müller einige kreative Ideen zur Verbesserung der Praxisabläufe und der Patientenzufriedenheit zu bieten hat.

Fordern und fördern

Warum leistet die B-Mitarbeiterin lediglich Durchschnittliches? Oft wollen diese Mitarbeiterinnen nicht im Praxis-Rampenlicht stehen, manchmal können sie keine stärkeren Leistungen abliefern, zuweilen leisten sie nur Durchschnittliches, weil sie einen Tätigkeitsschwerpunkt haben, der ihnen eigentlich nicht liegt. Aufgabe des Parodontologen ist es, festzustellen, ob wirklich die richtige Mitarbeiterin am richtigen Arbeitsplatz wirkt: Ist es im Sinne der Praxis, die eher mundfaule Mitarbeiterin mit der etwas undeutlichen Aussprache Patientenanrufe entgegennehmen zu lassen? Wenn es gelingt, der B-Mitarbeiterin die ihr angemessene Aufgaben zu übertragen, die sie auf ihren spezifischen Kompetenzfeldern fordern, blüht sie auf und kann sich vielleicht sogar zur Höchstleisterin entwickeln.

Das Konzept des Forderns und Förderns muss auch bei der B-Mitarbeiterin Anwendung finden: Der Parodontologe fordert von ihr mehr als bisher, er versucht, ihren Ehrgeiz zu wecken und sie dazu zu bewegen, sich mehr ins Rampenlicht zu begeben und engagierter aufzutreten. Zugleich prüft er, ob ihr nicht eine Zusatzqualifikation fehlt, damit sie das Tal der Durchschnittlichkeit verlassen und auch einmal den Leistungsgipfel erklimmen kann. Ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin, die bei

den Patienten sehr beliebt ist und schnell deren Vertrauen gewinnen kann, absolviert eine Zusatzausbildung zur Patientenberaterin, um den Patienten Behandlungskonzepte effektiv darzustellen.

Das heißt: Der Parodontologe sollte genau prüfen, welche konkreten Weiterbildungsangebote er der B-Mitarbeiterin anbieten kann.

Die Vorteile der Durchschnittlichkeit

Die B-Mitarbeiter stärken – es ist beileibe nicht immer so, dass jedes B-Movie das Zeug zum Hollywood-Blockbuster haben muss, also in jedem B-Mitarbeiter unbedingt ein High Performer steckt. Es gibt sie nun einmal – die durchschnittlichen Mitarbeiter.

Aber das muss nicht immer ein Nachteil sein. Denn während sich in schlechteren Zeiten der Topmitarbeiter schon einmal eher nach einer Alternative umschaute, bleibt der B-Mitarbeiter oft gerne bei seinen Leistungen und erfüllt gewissenhaft seine Pflicht. Vielleicht wird auch in der parodontologischen Praxis die überdurchschnittlich leistungsfähige Mitarbeiterin eher abgeworben als die „graue Maus“.

Diese mittel- und langfristig die Praxis stabilisierende Funktion des soliden „Mittelbaus“ darf der Parodontologe nicht unterschätzen. Er sollte sich mithin mehr um seine B-Leute kümmern. Wenn die ansonsten so genügsame Frau Müller beim Chef nicht genügend Beachtung findet und überdies nicht selbstbewusst genug ist, ihr Recht auf Weiterbildung, Förderung und Anerkennung zu artikulieren, kann es passieren, dass ihre Genügsamkeit in Unzufriedenheit umschlägt.

Das Gespräch suchen

Der Parodontologe ist gut beraten, in regelmäßigen Gesprächen und in Teamsitzungen den Zufriedenheitsgrad der einzelnen Mitarbeiterinnen zu thematisieren und zu untersuchen, ob es eine Diskrepanz zwischen Leistungswillen und Leistungsvermögen gibt: So kann er frühzeitig mit der B-Mitarbeiterin klären, ob diese einen Weiterbildungsbedarf hat oder auf einem anderen Weg aus dem Demotivationsloch ihrer Unzufriedenheit befreit werden kann.

Allerdings sollte er im Gespräch nicht den Begriff „B-Mitarbeiterin“ benutzen. Ebenso unklug ist es, etwa eine Fördermaßnahme mit dem Terminus „Patienten-

orientierung bei B-Mitarbeiterinnen verbessern“ zu belegen. Denn die Einteilung ins Leistungs-ABC ist zwar notwendig für eine differenzierende Mitarbeiterentwicklung, stößt bei den Menschen jedoch häufig auf Ablehnung, weil sich die Mittel- und Unterklasse abgewertet fühlt. Und dann ist es für den Parodontologen schwer zu erläutern, dass es ihm um die leistungsbezogene und mitarbeiterindividuelle Förderung geht.

Fazit

Ziel des Parodontologen sollte sein, seine B-Mitarbeiterinnen insbesondere durch mehr Aufmerksamkeit und bessere Förderangebote aufzuwerten. Wichtig ist, die Unterschiede in der Persönlichkeit und der Leistungsfähigkeit der Menschen zu akzeptieren und dann individuelle Förderangebote auszuarbeiten. Dabei kann der Parodontologe auch mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen: Er schickt die Höchstleisterin auf die Fortbildung – diese gibt ihr neues Know-how dann an die B-Mitarbeiterin weiter und unterstützt sie, indem sie ihr in der Praxis zeigt, wie sie ihre Aufgaben noch besser erledigen kann: Die B-Mitarbeiterin lernt und profitiert von der Kollegin. **PN**

ZWP online

Eine Literaturliste steht ab sofort unter www.zwp-online.info/fachgebiete/parodontologie zum Download bereit.

PN Autor



Karin Letter ist Geschäftsführerin der 5medical management GmbH, freie Beraterin für den Bereich Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementbeauftragte (Ausbildung TÜV Süd). Die Medical Managerin absolviert ihre Tätigkeit am „Point of Sales“: Sie schult die Ärzte und die Mitarbeiterinnen in der Praxis und begleitet sie bei der Umsetzung.

PN Adresse

5medical management GmbH
Matthiasstr. 33a
41468 Neuss
Tel.: 021 31/1 33 11 66
E-Mail: info@5medical-management.de
www.5medical-management.de

