

# Chancen und Fehler bei der Personalführung

| Yvonne HaBlinger



Die meisten Universitätsabgänger, die ihr zahnmedizinisches Examen in der Tasche haben, möchten sich eine Zukunft als niedergelassene Ärzte aufbauen. Doch wer sich für die Selbstständigkeit entscheidet, ist Zahnarzt, Unternehmer und Personalchef in einer Person. Betriebswirtschaftliches Grundwissen oder „Soft Skills“ für den Umgang mit Angestellten stehen immer noch bei keiner Universität im Studienplan. Dabei besteht durchaus Nachfrage nach diesem Lehrstoff.

**E**ine Umfrage unter Zahnmedizinistudenten der Universität Jena aus dem Jahr 2010 ergab, dass sich diese auch Veranstaltungen zu Themen wie Abrechnung, BWL, Führung und Psychologie wünschen. Die Realität sieht so aus, dass junge Zahnärzte dieses Wissen immer noch auf eigene Faust erwerben müssen.

## Frischer Wind trifft auf verhärtete Fronten

Insbesondere was die Personalführung betrifft, bleibt vielen nur der Sprung ins kalte Wasser. Wenn ein Zahnarzt oder eine Zahnärztin als Partner in eine Praxis kommen oder eine solche übernehmen, kommt noch hinzu, dass sie bereits eingefahrene Strukturen vorfinden, die nur schwer aufzubrechen sind. Hat ein Zahnarzt sich erst einmal dazu entschlossen, seine Vorstellungen von Personalführung umzusetzen, ist bereits viel gewonnen. Er möchte seine Angestellten motivieren, hat vielleicht sogar schon von leistungsgerechter Entlohnung gehört und möchte zukünftig zum Beispiel regelmäßig Mitarbeitergespräche und Teamsitzungen in den Praxisalltag integrieren. Doch was, wenn bei der Teamsitzung alle nur betreten auf den Teppich starren, Mitarbeitergespräche in fruchtlose Diskussionen ausarten oder manche Angestellten sich sämtlichen Fortbildungsangeboten hartnäckig verweigern?

Wenn ein Zahnarzt oder eine Zahnärztin als Partner in eine Praxis kommen [...], kommt noch hinzu, dass sie bereits eingefahrene Strukturen vorfinden, die nur schwer aufzubrechen sind.



© Tyler Olson

## Gute Vorsätze mit Fehlerpotenzial

„Es ist wichtig, zu erkennen, welche Mitarbeiter man fördern soll und von welchen man sich besser trennen sollte, weil sie der Praxis schaden“, sagt Christian Henrici, Autor des neuen Buchs „Wer braucht schon gutes Personal“, das ab dem 15. September erhältlich ist. A-Mitarbeiter, die Eigeninitiative zeigen und Verantwortung übernehmen, sind unentbehrlich und müssen unbedingt gepflegt werden. Sogenannte C-Mitarbeiter haben innerlich schon gekündigt und treten vor allen Dingen dadurch in Erscheinung, dass sie schlechte Stimmung im Team und bei Patienten verbreiten. „Das kann sich keine Praxis leisten“, so Henrici. Doch auch Situationen, die scheinbar unkompliziert zu handhaben sind, bergen immer noch jede Menge Fehlerpotenzial. Nehmen wir einmal an, ein Zahnarzt hat sich vorgenommen, ab heute seine Helferinnen durch Lob zu motivieren. Seine neue Angestellte Susie hat sich in den vergangenen vier Wochen gut eingearbeitet und erledigt ihre Aufgaben gewissenhaft. Eine perfekte Gelegenheit, die guten Vorsätze in die Tat umzusetzen, oder? Bei der nächsten Teamsitzung stellt er also überschwänglich Susies Vorzüge heraus – und wundert sich über die Reaktion. Der „Neuen“ ist das ganze sichtlich unangenehm, während die „alteingesessenen Mitarbeiterinnen“



mit verschränkten Armen schweigen. „Wer so handelt, braucht sich nicht zu wundern, wenn sein Team die nächsten Wochen nur schmallippig Dienst nach Vorschrift leistet“, erklärt Christian Henrici. Richtig loben will gelernt sein. „Ein Lob für Einzelne sollte grundsätzlich nur unter vier Augen ausgesprochen werden, ein Gruppenlob vor dem ganzen Team“, so der Autor.

#### Die richtigen Anreize setzen

Ähnlich verhält es sich auch bei der Auswahl der richtigen Anreize im Rahmen der leistungsgerechten Entlohnung. „Bei diesem System haben die Mitarbeiter die Gelegenheit, ihr Grundgehalt bei besonders guten Leistungen um einen nach oben begrenzten Bonus zu erhöhen“, erklärt der Zahnarztberater. Es steht dem Praxischef aber auch frei, ein solches System mit Anreizen wie Fortbildungen oder Gutscheinen zu kombinieren. Doch auch hierbei ist Fingerspitzengefühl gefragt. „Einer meiner Kunden hat einmal als Belohnung für eine gute Teamleistung die komplette Praxis zu einem Wellness-Wochenende eingeladen“, so Henrici. „Natürlich haben die meisten abgesagt, denn wer möchte schon mit dem Chef und den Kollegen in der Sauna sitzen“, fügt er hinzu. Eine etwas weniger verfängliche Belohnung, wie ein gemeinsames Essen in einem guten Restaurant, wäre wohl zweckdienlicher gewesen.

Doch auch diese Fallstricke kann ein Praxisbetreiber vermeiden lernen. Entsprechende Fortbildungsangebote und unterstützende Fachliteratur lohnen sich – denn motivierte Mitarbeiter sind die Basis für eine erfolgreiche Praxis.

## buchtipp.



Mehr Tipps zur Führung in der Zahnarztpraxis in „Wer braucht schon gutes Personal“, von Christian Henrici. Das Buch vermittelt auf heitere und informative Weise das Thema durch Spielszenen mit lebensnahen Figuren und Situationen, auf die jeweils ein Sachteil mit praxisbezogenen Anregungen

folgt. Der Ratgeber ist voraussichtlich ab dem 15. September 2012 zum Vorbestellpreis von 19,80 EUR beim Quintessenz Verlag, Berlin erhältlich.

## kontakt.

#### OPTI Zahnarztberatung GmbH

Christian Henrici  
Vogelsang 1, 24351 Damp  
Tel.: 04352 956795  
E-Mail: info@opti-zahnarztberatung.de  
www.opti-zahnarztberatung.de

# DER SOMMER STEHT KOPF!

## ALLE VERBLENDUNGEN

NUR **10,- €**

Dieses Angebot gilt bei Neuanfertigung einer kompletten Arbeit im Aktionszeitraum vom 01.07. bis 15.08.2012, zzgl. MwSt. Es gilt das Auftragsdatum der Praxis.

 **dentaltrade**<sup>®</sup>  
...faire Leistung, faire Preise

[ HOCHWERTIGER ZAHNERSATZ ZU GÜNSTIGEN PREISEN ]  
FREECALL: (0800) 247 147-1 • WWW.DENTALTRADE.DE