Die Herausforderungen an Zahnarztpraxen sind hoch: Die Patienten erwarten besten Service und beste Qualität, kostengünstig und schmerzfrei. Dabei gibt es nicht nur die Arbeit am Patienten direkt, sondern auch eine deutliche Zunahme an Bürokratie. Um diese vielfältigen Aufgaben zu bestehen und die Praxisziele zu erreichen, benötigt es gute Mitarbeiter. Qualifizierte Mitarbeiter, die sich engagieren, mitdenken und dabei noch fachlich kompetent und teamfähig sind, sind rar und begehrt – sie dauerhaft zu binden erfordert eine ganze Menge an Führungsqualitäten.

Christa Maurer
[Infos zur Autorin]

Mitarbeiterführung braucht Zeit

Instrumente zur Mitarbeiterbindung in Großpraxen

Christa Maurer

Mitarbeiter wollen respektiert und wertgeschätzt und auch so behandelt werden. Was wollen Sie noch? Vielfach ist zu lesen, dass der Arbeitnehmergeneration unter 30 ein hohes Gehalt nicht mehr so wichtig sei. Vielmehr würden für die sogenannte Generation Y die weichen Kriterien – Wohlfühlfaktor geht über alles – im Vordergrund stehen. Mittlerweile gibt es Studien, die gegen diesen Trend gehen.

Eine Umfrage der Hannoverschen Leben ergab folgende Mitarbeiter-Wünsche (Angaben der Befragten):

- Ein höheres Gehalt als branchenüblich **41 %**
- Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben **44 %**
- Fahrtkostenzuschüsse, z.B. öffentliche Verkehrsmittel **11 %**
- Kostenloses Essen und Getränke **13 %**
- Zuschüsse bei der Gesundheitsvorsorge, z.B. Fitness-Club **7 %**
- Zuschüsse zur betrieblichen Altersvorsorge **27 %**

Quelle: Hannoversche Leben, veröffentlicht in der FAZ 02.11.2015

Auch wenn nach dieser Studie dem Gehalt doch eine größere Bedeutung beigemessen wird, als bislang angenommen, ist ein gutes Arbeitsklima von unschätzbarem Wert – auch für den Praxisinhaber selbst. Dazu gehören Lob und Anerkennung, gegenseitiges Vertrauen und Interesse.

Achten Sie auf die Stimmung Ihres Teams

Unstimmigkeiten im Team sind meist sehr schnell spürbar, oft gehen sie mit einem Rückgang der Leistungsbereitschaft einher. Dies kann durchaus schon ein Anzeichen für eine Krise sein. Sehen Sie nicht weg und tun Sie diese nicht als „Zickenalarm" ab, sondern gehen der Angelegenheit möglichst sofort nach. Hinterfragen Sie sich auch selbst! Selbst der Praxisinhaber kann negative Stimmungen auslösen, das Team fungiert in diesem Fall als Spiegel.

Auch Unangenehmes muss angesprochen werden

Viele Praxisinhaber haben ein erhöhtes Harmoniebedürfnis und gehen deshalb Auseinandersetzungen oder einem negativen Feedback aus dem Weg, bzw. schieben es zu lange hinaus. Wenn alles gut und harmonisch abläuft, braucht es allerdings keine Führungskraft. Diese muss sich gerade in angespannten und unangenehmen Situationen beweisen. Je früher Sie Krisen angehen, desto schneller haben Sie wieder Ruhe im Team. Je länger eine Krise dauert oder sogar in einem handfesten Konflikt ausartet, desto nachhaltiger ist das Arbeitsklima gestört und die Patienten haben darunter zu leiden.
Sprechen Sie also an, wenn Sie etwas stört. Wenn Sie dabei folgende Regeln beachten, bleibt auch kein negativer Beigeschmack zurück:

- Äußern sie Kritik so zeitnah wie möglich.
- Bleiben Sie sachlich, bzw. äußern Sie nur aufgabenbezogene Kritik.
- Ein Kritikgespräch ist ein Gespräch unter vier Augen.
- Halten Sie das Gespräch so kurz wie möglich.
- Geben Sie auch dem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich zum Sachverhalt zu äußern.
- Beenden Sie das Gespräch mit konstruktiven Verbesserungsvorschlägen.

Wichtig ist: Kritik darf nicht vernichten!

Seien Sie Vorbild

Wenn Sie beispielsweise selbst nicht pünktlich in der Praxis erscheinen oder dem Patienten nicht respektvoll gegenübertreten, färbt das auch auf die Mitarbeiter ab. Ihre eigenen Wertvorstellungen und das Vorleben derselben sind auch für die Mitarbeiter nachahmenswert und verstärken die Identifikation mit der Praxis.

Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter und deren Meinung ernst

Wie bereits erwähnt gibt es vielfältige Aufgaben und Herausforderungen zu bestehen. Täglich müssen daher viele Entscheidungen getroffen werden. Als Praxisinhaber fühlt man sich hierbei oft allein gelassen. Binden Sie Ihre Mitarbeiter mit ein und beteiligen Sie sie an Entscheidungsfindungsprozessen, denn wer als Partner behandelt wird, trägt auch in schwierigen Situationen die gefällte Entscheidung mit. Beziehen Sie auch den Azubi mit ein, denn gerade er hat noch einen unverbrauchten Blick und sieht nicht schon alles durch die Praxisbrille. Auf diesem Weg kommen neue Ideen zum Zuge, an die man selbst nicht gedacht hat. Auch Mitarbeiter, die nicht Ihrer Meinung sind, sind wichtig. Auch auf diesem Weg kommen neue Denkansätze in die Praxis.

Loben Sie Ihre Mitarbeiter

Lob kann man nie genug bekommen. Das gilt in besonderem Maße auch für Ihre Mitarbeiter. Voraussetzung dafür ist, dass es absolut ehrlich gemeint ist. Nicht immer muss es eine große Ansprache sein. Daumen hoch, ein Klopfen auf die Schulter oder schlicht ein „gut gemacht", kann sich schon sehr motivierend auswirken.

Fordern und fördern Sie

Überforderung ist ungesund, Unterforderung ebenso. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, eine gute Balance zwischen Forderung und Förderung zu finden. Mitarbeiter brauchen nicht nur Routineaufgaben, sondern durchaus auch herausfordernde Aufgaben, an denen sie wachsen können. Dabei dürfen Sie den Mitarbeitern durchaus einiges zutrauen. Regelmäßige Fortbildungen gehören ebenfalls dazu. Es ist nicht sinnvoll, wenn nur der Chef sich weiterbildet, sondern auch die Mitarbeiter müssen diese Möglichkeit erhalten, denn nur so kann sich das gesamte Team gemeinsam entwickeln, schlussendlich zum Wohl der Patienten.

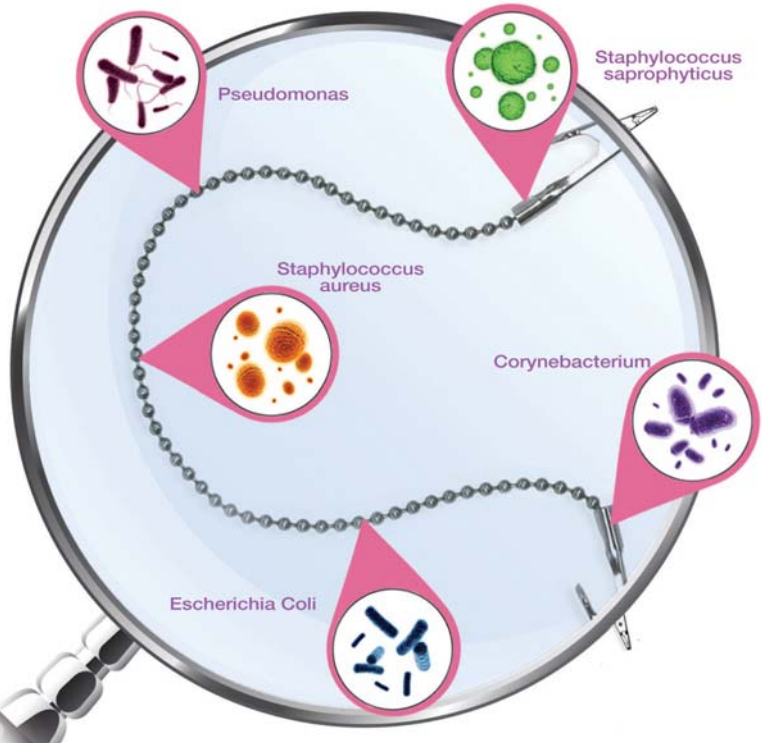
Informationen sind Gold wert

Mitarbeiter können sich nur engagieren und mitdenken, wenn sie die Ziele kennen, die Sie mit der Praxis erreichen möchten. Aber auch Informationen, die zum Praxisalltag gehören, sind wichtig und dürfen nicht zwischen Tür und Angel mit der Bitte um Weitergabe an die anderen Kollegen geäußert werden.

ANZEIGE

Praxishygiene ist eine Selbstverständlichkeit

Keimbelastete Kette, trotz Desinfektion



Mit Bib-Eze Einweg-Serviettenhaltern machen Sie Praxishygiene Ihren Patienten sichtbar

250 Stk./Packung

Bib-Eze ist Ihre hygienische Lösung

- Hygienischer Einwegartikel, schaltet das Risiko einer Kreuzkontamination aus
- Dehnbar, Größenverstellbar und Kombinierbar mit jeder Papierserviette
- Weiches Krepp-Papier bietet Patientenkomfort
- Einfache Verwendung, zusammen mit der Serviette zu entsorgen

Studie Witten-Herdecke weist nach: Serviettenkette birgt Risiko einer Kreuzkontamination

Eine Serviettenkette kann sich im Haar verfangen, in den Ritzen und anderen unzugänglichen Stellen des Halters sammeln sich Schweiß, Make-up, Haarpflegemittel sowie Hautreste von Patienten mit Akne oder Dermatitis an. Doch nur in wenigen Zahnarztpraxen wurden bislang Schritte unternommen, um Patienten davor zu schützen.

DUX Dental
Zonnebaan 14 • NL-3542 EC Utrecht • The Netherlands
Tel.+31 30 241 0924 • Fax +31 30 241 0054
Email: info@dux-dental.com • www.dux-dental.com

Installieren Sie deshalb regelmäßige Teambesprechungen, in denen Aufgaben verteilt und deren Erledigung kontrolliert werden, über Patientenreklamationen geredet und über alle wichtigen Themen informiert sowie Protokoll über das Gesagte geführt wird.
Beachten Sie folgende „Spielregeln", damit Ihre Teambesprechungen erfolgreich verlaufen:

- sachliche Gesprächsführung
- kein Austragen persönlicher Konflikte
- Dauer festlegen
- pünktlicher Start und Ende, keine Störungen
- Protokollführer und Moderator bestimmen

Gibt es einen Unterschied bei der Mitarbeiterführung in Groß- oder Kleinpraxen?

Die bislang aufgezählten Punkte gelten für große und kleine Praxen gleichermaßen. Mitarbeiterführung ist wichtig und nimmt viel Zeit in Anspruch, diese Zeit ist jedoch gut investiert. Für beide Praxistypen gilt zudem, Arbeitsabläufe zu planen, Prioritäten zu setzen, Verantwortlichkeiten festzulegen und Konflikte nicht auf die lange Bank zu schieben, wobei in Großpraxen natürlich deutlich mehr zu organisieren ist und es ein vielfach höheres Potenzial für Konflikte und Informationsdefizite, aber auch Ausreden und „Keiner war's" gibt.

Tipps für Großpraxen:

- Inhaber von Großpraxen müssen sich bewusst sein, je mehr Mitarbeiter im Team mitwirken, desto mehr Zeit müssen Sie als Führungskraft für das Team investieren, die Ihnen weniger für die Patienten zur Verfügung steht.
- Je mehr Mitarbeiter Sie haben, desto besser müssen Sie selbst strukturiert sein. Konsequentes Handeln und die Einhaltung von Strukturen oder festgelegten Hierarchien ist unverzichtbar, um einem Chaos entgegenzuwirken.
- Damit sich niemand vor der Verantwortung drücken kann, bedarf es leistungsorientierter Stellenbeschreibungen. Darin ist festgelegt, für welchen Aufgabenbereich der Mitarbeiter zuständig ist, welchen Mitarbeiter er im Krankheits- oder Urlaubsfall vertritt, welche Befugnisse er hat und für welche besonderen Aufgaben er ebenfalls die Verantwortung übernimmt.

Das Führen mit Zielen macht in Großpraxen ebenfalls Sinn. Jeder Mitarbeiter erhält jährlich persönliche Ziele, die sich aus den Praxiszielen ableiten. Diese werden im Mitarbeitergespräch gemeinsam festgelegt und am Ende des Jahres gemeinsam auf Zielerreichung kontrolliert. Solche Ziele sorgen sowohl für Motivation als auch für Kontrolle und vor allen Dingen für zusätzliche Motivationsanreize, wie z.B. Weihnachtsgeld. Dieses wird nun nicht mehr einfach ausgeschüttet, sondern an die Ziele gebunden und somit leistungsbezogen ausbezahlt.

- Arbeiten Sie mit Checklisten, damit sowohl Sie als auch Ihre Mitarbeiter den Überblick behalten, z.B. Verantwortungsplan für Verwaltung/Abrechnung, Materialwesen, Geräteverwaltung, Dekorationsbeauftragte u.v.m.

Checklisten eignen sich auch für die Behandlungszimmer. Diese werden vor oder nach dem letzten Patienten durchgesehen. So ist sichergestellt, dass Aufgaben nicht vergessen werden und, wenn diese mit Unterschrift versehen werden, es immer einen Ansprechpartner gibt, der für bestimmte Aufgaben, z.B. Auffüllen der Instrumente o.ä., verantwortlich ist.
Ihr Praxishandbuch, das Sie aus Gründen des Qualitätsmanagements ohnehin anlegen und pflegen müssen, hilft neuen Mitarbeitern bei der Einarbeitung. Gleichzeitig können Sie Ihre Praxisabläufe regelmäßig auf den Prüfstand stellen und gegebenenfalls Fehlentwicklungen entgegenwirken.

- Nicht alles ist gleich wichtig und muss sofort erledigt werden. Definieren Sie Ihre Aufgaben nach Prioritä-

ten, dadurch erleichtern Sie Ihren Arbeitsalltag wesentlich und haben auch noch Zeit für Ihre Patienten.
– Sie müssen nicht alles selbst machen. Wenn es Ihre wirtschaftlichen Ressourcen zulassen, schaffen Sie sich Entlastung durch eine Praxismanagerin, die Sie in vielen Bereichen der Praxisführung unterstützen kann.

Definieren Sie eine Vertrauensperson (ein Mitarbeiter, der bei allen Mitarbeitern beliebt und respektiert ist und Rückgrat hat), an die sich die Mitarbeiter im Krisenfall wenden und ihr Herz ausschütten können. Kann in diesem Kreis keine Lösung für das bestehende Problem gefunden werden, wird der nächste Vorgesetzte, evtl. Teamleiter (sofern es einen solchen gibt) und erst danach der/die Praxisinhaber eingebunden. So müssen Sie sich nicht selbst um jedes noch so kleine Problem kümmern. Gibt es Hierarchiestufen, z.B. angestellte Zahnärzte, die als Teamleiter fungieren, sollten Sie dem Team die Chance geben, ihr Problem selbst in den Griff zu bekommen. Sollte ein Mitarbeiter über diese Stufe hinweg zuerst zu Ihnen kommen, müssen Sie diesen nicht direkt abweisen, besser wäre, ihn zuerst danach zu fragen, ob mit dem zuständigen Vorgesetzten gesprochen wurde und entweder dieses zu verlangen oder zumindest ein Dreiergespräch zu führen. Ansonsten untergraben Sie die Autorität des Teamleiters, was wiederum die Mitarbeiter sehr schnell herausfinden und gnadenlos ausnutzen. Bleiben Sie konsequent, lassen Sie sich nicht von Ihren Mitarbeitern ausspielen.
Wie bereits erwähnt ist man als Chef nicht davor gefeit, sehr harmonieorientiert zu sein, da jeder gern ein beliebter Chef sein möchte, leider funktioniert das nicht, denn es geht zulasten Ihrer eigenen Reputation oder im schlimmsten Fall führt es zur Verstimmung des gesamten Teams.

Fazit

Menschen verlassen ihre Arbeitsstätte meist wegen Menschen, nicht wegen der Praxis an sich. Gute Mitarbeiter zu finden ist schwierig. Sind Sie sorgfältig bei der Auswahl neuer Mitarbeiter und achten Sie darauf, dass der neue Mitarbeiter nicht nur die fachlichen Anforderungen erfüllt, sondern vor allem ins bisherige Team passt und in der Lage ist, sich anzupassen. Entscheiden Sie sich deshalb nicht zu schnell, sondern warten auf den Richtigen, auch wenn das für einige Zeit eine zusätzliche Belastung für alle darstellt. Zu viele Mitarbeiterwechsel wirken irritierend auf die Patienten, die sich Beständigkeit in „ihrer" Praxis wünschen.
Haben Sie den passenden Mitarbeiter gefunden, sollten Sie alles dafür tun, diesen auch langfristig zu motivieren und zu binden. Bis ein neuer Mitarbeiter voll- und eigenverantwortlich mitarbeiten kann, kann es bis zu einem Jahr dauern. Auch unter diesem Aspekt sollte man eine sorgfältige Auswahl treffen.
Mitarbeiterführung in Groß- und Kleinpraxen ist hierbei weitestgehend gleich. Wertschätzung, Respekt und Freundlichkeit gegenüber Mitarbeitern sind selbstverständlich. Ein wettbewerbsfähiges Gehalt, Herausforderungen, Förderung, Informationskultur, Vertrauen und Zuverlässigkeit unabdingbar.
In Großpraxen ist es nicht einfach, den Überblick zu behalten, deutlich mehr Zeit ist für die Mitarbeiterführung zu investieren. Mit entsprechender Struktur, konsequentem Handeln und Delegation gelingt es allerdings auch dort, langfristige Mitarbeiterbindung zu schaffen.

Kontakt
Christa Maurer
Kommunikation und Management
Schneehalde 38
88131 Lindau
kontakt@christamaurer.de
www.christamaurer.de

ANZEIGE

SUNSTAR
G·U·M
HEALTHY GUMS. HEALTHY LIFE.®
SOFT-PICKS®

Metallfreie Interdentalreinigung

Original

- Weiche silikon- und latexfreie Gummiborsten reinigen sanft und sicher
- Entfernt Plaque gründlich und reduziert Zahnfleischentzündungen[1]
- Konische Form – für unterschiedliche Zwischenraumgrößen geeignet

[1]Yost KG et al. (2006): Interproximal gingivitis and plaque reduction by four interdental products. In: The J Clin Dent 2006, Vol. XVIII: 3

Fallbericht schreiben und gewinnen. Näheres unter www.gum-professionell.de

Regular

Advanced

+ Verbesserte Erreichbarkeit der Molaren durch die leicht gebogene Form
+ Verbesserte Ergonomie: Dank neuem Griffdesign
+ Verbesserte Stabilität

NEU!

Mehr Informationen unter:
www.GUM-professionell.de

Sunstar Deutschland GmbH
Telefon Apotheke: +49 7673 885 10833
Telefon Zahnarzt: +49 7673 885 10855
service@de.sunstar.com