

Claudia Davidenko

## Mitarbeiterbindung – Fluch oder Segen?

**PRAXISMANAGEMENT** Das Thema Mitarbeiter und deren Bindung an die Praxis ist schon lange kein neues mehr. Mittlerweile stellt sich eher die Frage: Warum läuft es in einigen Praxen gut und warum steigen in anderen Praxen die Kosten durch eine zunehmende Mitarbeiterfluktuation in die Höhe? Es gibt viele Erklärungen über eventuelle Zusammenhänge und Auswirkungen zum Beispiel durch die Y-Generation, Digitalisierung oder „Globalisierung“. Nach wie vor sind es jedoch die Menschen, die in einer Praxis zusammenkommen und gemeinsam arbeiten. Was ist zu beachten, damit es in der Praxis engagierte Mitarbeiter und ein langfristig bestehendes Team gibt?

Der Bereich Mitarbeiterführung kann für jede Praxisinhaberin und jeden Praxisinhaber zu einer – manchmal täglichen – Herausforderung werden. Denn in Ihrer Praxis arbeiten viele verschiedene Menschentypen, und jeder davon hat auch noch seine persönlichen Befindlichkeiten. Zudem sollen Sie als Chefin oder Chef auch noch Entscheidungen zum Wohle der Mitarbeiter und der Praxis treffen. Sie als Praxisinhaberin oder Praxisinhaber haben für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen, tragen soziale Verantwortung und gleichzeitig sollen Sie die wirtschaftlichen Belange der Praxis an erste Stelle stellen. Mal von Ihren Patienten und deren Behandlung ganz abgesehen.

### Die Einstellung hat sich geändert

Früher war es häufig so, dass in vielen Firmen (also nicht nur in der Zahnarztpraxis) der Auszubildende anschließend übernommen wurde und für eine

lange Zeit in der Praxis beschäftigt war. In vielen Fällen sogar bis zum Eintritt in das Rentenalter. Das hat sich in den letzten Jahren drastisch verändert. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Menschen nur noch für eine gewisse Zeit, ein bestimmtes Projekt zusammenarbeiten. Viele brauchen dann etwas Neues – eine neue Herausforderung, ein anderes Umfeld oder auch neue Kontakte. Und deshalb sind zwei wichtige Punkte zu beachten:

1. Nutzen Sie diese gewisse Zeit intensiv und so lange wie möglich und
2. wissen und vor allem akzeptieren Sie, dass es so ist bzw. sein kann.

Einige Praxisinhaberrinnen und Praxisinhaber sind der Meinung, meist aus einer Erfahrung heraus und dadurch zu dem Entschluss gekommen, keine jungen Menschen mehr auszubilden oder Mitarbeitern keine Qualifikationsmaßnahme zu finanzieren. Da ist dann

von „Undankbarkeit“ oder „die kündigt dann doch eh nur wieder“ zu hören oder zu lesen.

Wer solche Erfahrungen gemacht hat, zieht logischerweise daraus seine Konsequenzen. Die Gefahr dabei ist jedoch, dass andere – potenzielle – Mitarbeiter erst gar keine Chance bekommen, sich beweisen zu können. Fängt solch ein Mitarbeiter in einer Praxis an und merkt, dass er nichts lernt oder sich gar nicht weiterentwickeln kann, ist dieser schnell wieder weg.

### Bitte keine Ausreden

Durch die tägliche Praxisarbeit, den sogenannten Praxisalltag, kommen viele Praxisinhaber gar nicht dazu, sich wirklich und intensiv um ihre eigenen bzw. die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu kümmern. Gespräche mit Praxisinhabern zeigen, dass es immer wieder zwei prägnante Punkte gibt: Für Mit-



Abrechenbar  
über die  
deutsche GKV!

**IDS**  
**2019**

Besuchen Sie uns auf der  
IDS vom 12. – 16.03.2019  
in Halle 4.2, Stand G90/91

# 3M™ Amalgam-Alternativen

## 3M™ Filtek™ Füllungsmaterialien

Filtek One Bulkfüllungen sind nach den  
Gebührensnummern BEMA Nr. 13 e), f), g) und h)  
abrechenbar\*

\* bei Patientengruppen, die vom Amalgam Phase Out betroffen sind

## 3M™ Glasionomer Füllungsmaterialien

Ketac Universal Füllungen sind nach den  
Gebührensnummern BEMA Nr. 13 a), b), c) und d)  
abrechenbar

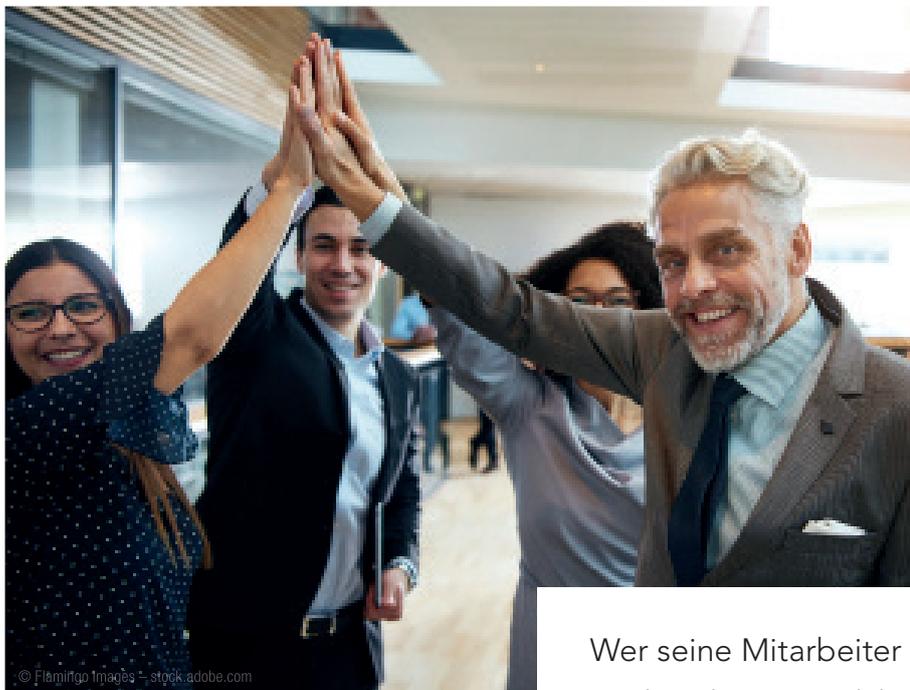
arbeiterführung ist gar keine Zeit, und im Studium wurde es ja sowieso nicht vermittelt. Es wird also schon irgendwie gehen. Nur kann und darf das keine Ausrede sein! Schon gar nicht in der heutigen Situation, wo es an Fachkräften mangelt.

der Mitarbeiterführung geht es in Wirklichkeit immer um die zwischenmenschlichen Aspekte. Wie gut können Menschen zusammen arbeiten. Deshalb sind die folgenden Punkte unter anderem mit ausschlaggebend für eine möglichst langfristige Bindung:

Arbeit verlieren. Und genau diese Orientierung und diesen Sinn brauchen Mitarbeiter. Denn damit vermitteln Sie als Führungskraft Sicherheit. Sicherheit, das Richtige zu tun.

**Kommunizieren Sie klar und konkret**

Häufig führt ein hohes Maß an Harmonie zu einem geäußerten „Ja“, obwohl die innere Stimme „Nein“ sagt. Nur wenn Sie sich selbst gut genug kennen und selbst führen können, werden Sie auch erfolgreich in der Führung Ihrer Mitarbeiter und Ihrer Praxis sein. Mitarbeiter erkennen schnell, wie Sie „ticken“ und wie mit Ihnen umzugehen ist. Werden Sie sich beim Treffen von Entscheidungen klar und kommunizieren Sie diese konkret. Und das Wichtigste dabei – setzen Sie diese Entscheidungen auch konsequent um. Das betrifft Umsetzungsmaßnahmen aus Gesprächen in Ihren Teamsitzungen oder dem Mitarbeiter-Einzelgespräch. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Sie nicht mehr ernst genommen werden.



Wer seine Mitarbeiter wie „Mädels“ behandelt, wird auch von Mädchen umgeben sein. Wer hingegen seine Mitarbeiter wie Mitarbeiter behandelt, wird Teamplayer bekommen.

Erfahrungsgemäß scheinen die Praxen, die sich schon länger und intensiv mit dem Thema Mitarbeiterführung und -bindung beschäftigt haben, genau an der Stelle einen Vorteil zu haben. Sie wissen, worauf es ankommt, was Menschen brauchen, um motiviert ihre Arbeit zu machen und somit zufriedener sind?

**Das Rundpaket muss stimmen**

Die Bereiche Vergütung, dementsprechende Arbeitsbedingungen und Arbeitsvertrag werden in diesem Beitrag einmal vorausgesetzt. Sowie die technische und praxisrelevante Ausstattung. Denn in der Zusammenarbeit und

**Sorgen Sie für Klarheit**

Um die eigene Praxis erfolgreich führen zu können, bedarf es klaren Entscheidungen. Leider stehen sich viele Praxisinhaber bzw. Führungskräfte dabei manchmal selbst im Weg. Vielen sind die eigenen und persönlichen Ziele nicht bekannt oder es mangelt an Durchsetzungs- oder Umsetzungsvermögen. Fehlt innere Klarheit, wird nichts ins „Außen“ übertragen. Dann kommt es vor, dass Mitarbeiter die Orientierung und den Sinn in ihrer

**Klären Sie Konflikte im Team**

Konflikte im Team sind schlecht für die Stimmung und Atmosphäre. „Banale“ Themen, wie z.B. die unabgewaschene Kaffeetasse, können zu einem Konflikt führen, wo es dann nicht mehr um die Tasse, sondern nur noch darum geht, Recht zu haben. Nehmen Sie sich Zeit und die Beteiligten, ziehen sie sich zurück und klären Sie genau, was vorgefallen ist. Berücksichtigen Sie dabei, dass jeder seine Sicht auf die Dinge hat. Das Ziel dabei ist es,

ANZEIGE

Illustration in Anzeige: © ilyabolotov – stock.adobe.com

einander zu verstehen, jedoch keinesfalls gleichermaßen damit einverstanden zu sein.

Ungelöste Konflikte, egal ob privat oder beruflich, führen immer zu einer Trennung. Und, geklärte Konflikte stärken die zwischenmenschlichen Beziehungen.

#### Schenken Sie Vertrauen

Wer seinen Mitarbeitern (ständig) misstraut – wahrscheinlich auch aus einer gemachten Erfahrungen heraus –, fängt an, sie zu kontrollieren. Das erschwert die Zusammenarbeit, mal von den Kosten (Arbeitszeit), die daraus resultieren, abgesehen. Mitarbeiter verlieren die Lust an ihrer Arbeit und leisten somit weniger. Fehlendes Vertrauen sorgt auch immer für einen sehr gut funktionierenden „Buschfunk“. Praxen, in denen das Klima offen und vertrauensvoll ist, sind in der Lage, die meisten Themen schnell und unbürokratisch zu klären. Denn das Ziel ist dabei immer, die beste Lösung im Sinne der Praxis zu finden.

#### Finden Sie eine gute Mischung zwischen Nähe und Distanz

Nähe und Distanz sind zwei gegensätzliche Pole in der zwischenmenschlichen Beziehung. Zeigt eine Führungskraft zu viel Nähe, kann das auf die Mitarbeiter erdrückend wirken. Zu viel Distanz hingegen signalisiert unter Umständen Desinteresse. Hier ein gutes Mischungsverhältnis hinzubekommen, ist die Kunst. Dazu zählt zum Beispiel, sich ab und zu mal mit dem Team hinzusetzen und eine gemeinsame Kaffee- oder Teepause zu genießen. Führen Sie private Gespräche ebenfalls wohl dosiert und passend zum Mitarbeiter.

#### Fazit

Grundsätzlich wollen Menschen, die in einem Angestelltenverhältnis arbeiten, auch geführt werden. Was es dafür braucht, sind klare Ansagen, wie das Ergebnis auszusehen hat, und einen dafür entsprechenden Handlungs- und Verantwortungsbereich.

Doch wer seine Mitarbeiter wie „Mädels“ behandelt, wird auch von Mädchen umgeben sein. Wer hingegen seine Mitarbeiter wie Mitarbeiter behandelt, wird Teamplayer bekommen.

---

#### INFORMATION

##### *Kommunikation • Konfliktklärung • Führung*

**Claudia Davidenko**

Hegelallee 14  
14467 Potsdam  
[www.claudia-davidenko.de](http://www.claudia-davidenko.de)



Infos zur Autorin

ANZEIGE

**solutio**



## No limits!

Wir kennen keine Grenzen, wenn es um das Wohl Ihrer Patienten geht.

Wir sind Ihr Partner für die digitale Zahnarztpraxis. Mit unserer Praxismanagement-Software charly, die Ihre Prozesse beschleunigt, und mit unseren innovativen Services, die Ihnen mehr Freiraum im Praxisalltag verschaffen. [www.solutio.de](http://www.solutio.de)



12. – 16.03.2019  
HALLE 11.2  
STAND R10/S19