

Mitarbeiterbindung – Fluch oder Segen?

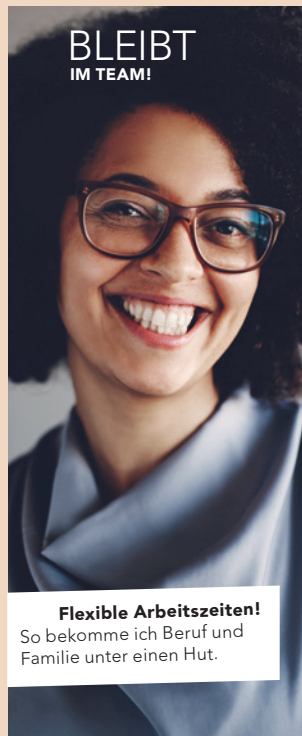
Was ist zu beachten, damit es in der Praxis engagierte Mitarbeiter und ein langfristig bestehendes Team gibt? Von Claudia Davidenko, Potsdam, Deutschland.

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.

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 Chef auch noch Entscheidungen zum Wohle der Mitarbeiter und der Praxis treffen. Sie als 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



Einige 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

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.

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

Sorgen Sie für Klarheit

Um die eigene Praxis erfolgreich führen zu können, bedarf es klarer Entscheidungen. Leider stehen sich viele Praxisinhaber bzw. Führungskräfte dabei manchmal selbst im Weg. Viele haben keine wirklichen Zielvorstellungen oder es mangelt ihnen an Durchsetzungs- oder Umsetzungsvermögen. Fehlt innere Klarheit, wird nichts ins «Aussen» übertragen. Dann kommt es vor, dass Mitarbeiter die Orientierung verlieren oder am Sinn ihrer Arbeit zweifeln. 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.

Klären Sie Konflikte im Team

Konflikte im Team sind schlecht für die Stimmung und Atmosphäre. «Banale» Themen, wie z. B. die nicht abgewaschene 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, 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 Erfahrung 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 un-

bürokratisch zu klären. Denn das Ziel ist dabei immer, die beste Lösung im Sinne der Praxis zu finden.

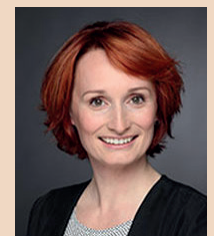
Finden Sie eine gute Mischung aus Nähe und Distanz

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 wohllosiert 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 auszu-sehen 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. [DT](#)

Kontakt



Infos zur Autorin

Claudia Davidenko
Kommunikation • Konfliktklärung • Führung
Hegelallee 14
14467 Potsdam, Deutschland
www.claudia-davidenko.de



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.

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 Mitarbeiterführung ist gar keine Zeit, und im Studium wurde es ja sowieso nicht vermittelt.