



Durch Veränderung gewinnen: Ein motiviertes und gut gelauntes Team ist erreichbar – wie das Praxisteam von Dr. Gregor Jahnke ganz authentisch zeigt.

# Besser geht immer: Personalführung in Zeiten des Fachkräftemangels

Ein Beitrag von Dr. Gregor Jahnke

**PRAXISMANAGEMENT** /// Der Erfolg einer Zahnarztpraxis ist eng verknüpft mit der personellen Situation der Praxis. Ist diese unbefriedigend für alle Beteiligten oder von einem Personalmangel geprägt, mündet dies in Überforderung, Stress und schlechter Stimmung. Das Praxisergebnis sinkt, ein Teufelskreis entsteht. Dass man hier anhand verschiedener Instrumente der Personalführung das Ruder wenden kann, zeigt der Einblick in die Maßnahmen einer Praxis in Nordrhein-Westfalen. Durch eine konsequente Hinterfragung und Erneuerung bestehender Praxisstrukturen, einschließlich dem cleveren Einbinden fachfremder Mitarbeiter, gelang es Dr. Gregor Jahnke, seine Praxis nach innen wie außen zu optimieren.

Unsere familiengeführte Zahnarztpraxis existiert seit mehr als 80 Jahren. Viele unserer fast 40 Mitarbeiter sind schon seit Jahrzehnten bei uns angestellt. Gerade im Gespräch mit unseren ältesten Mitarbeitern sehen wir sehr deutlich, wie sich die Anforderungen des Berufes geändert haben. Qualitätsmanagement, Datenschutz, höhere Anforderungen an

die Dokumentation bei immer komplizierteren Eingriffen sind in den letzten Jahren dazugekommen. Leider haben sich das Ansehen des Berufes und auch die Gehälter nicht in gleichem Maße entwickelt. Der Beruf der Zahnmedizinischen Fachangestellten (viele sagen ja immer noch Zahnarzhelferin!) gilt als wenig attraktiv und wird schlecht be-

zahlt. Gleichzeitig müssen die höheren Anforderungen von immer weniger am Markt verfügbaren Mitarbeitern bewältigt werden. Ausbildungszahlen sinken, die Abbruchquote steigt, qualifiziertes Personal wird zur Mangelerscheinung. Hinzu kommt eine andere Lebenseinstellung der nachkommenden Generationen. Althergebrachte Führungskon-

zepte nach dem Motto „Zuckerbrot und Peitsche“ werden von der Generation Y und Z nicht akzeptiert. Zahnärzte werden gewiss nicht den Mindset einer ganzen Generation ändern. Hier gilt es, sich auf die Situation einzustellen. Wie wir diesen Weg gegangen sind, zeigen die folgenden Schritte.

### **Ausgangssituation vor drei Jahren**

Ein gutes Miteinander war uns schon immer sehr wichtig. Umso verwunderter waren wir, als die Stimmung in unserer Praxis schlechter wurde. Eine geringe, uns bisher unbekannte Fluktuation, Auszubildende, die lieber in einem anderen Beruf arbeiten wollten und eine latent schlechte Stimmung gewannen die Oberhand. Dabei waren wir doch als Arbeitgeber total nett! Wir wollten die Situation grundlegend verstehen und ändern.

Ende 2017 steckten wir uns das Ziel, unsere Personalsituation radikal zu überdenken, zu analysieren und Maßnahmen zu ergreifen, damit es wieder besser werden würde.

### **Mitarbeiter Befragung/Workshop in Neuss**

Wir entwickelten einen umfassenden Fragebogen, den unsere Mitarbeiter anonym online beantworten konnten. Alles kam dabei auf den Tisch: Stimmung, Kommunikation, Gehalt, Urlaub – bei mehr als 40 Fragen ergaben sich eine Menge an Themen, die es zu bearbeiten galt. Die Auswertung war sehr spannend für uns. Wir haben ganz viel positives Feedback erhalten, es gab aber auch Punkte, die uns sehr überraschten, wie der Wunsch nach klaren Strukturen und konsequenteren Vorgaben. Die Umsetzung sollte vom ganzen Team entwickelt, und später getragen werden – bei einem Ganztagsworkshop in einem tollen Hotel. Die Praxis wurde für einen Tag geschlossen, der Workshop wurde von allen dafür Verantwortlichen perfekt vorbereitet. Es wurde viel in Gruppen erarbeitet, gelacht und abends auch ordentlich gefeiert. Heraus kam ein Maßnahmenplan, der abgearbeitet und mit Leben gefüllt werden musste.

### **Führungskonzept/ Mitarbeitergespräche**

Wir haben die Führung unserer Mitarbeiter auf mehrere Verantwortliche verteilt. Insbesondere sind unsere angestellten Zahnärzte nun mehr mit Mitarbeiterführung betraut. Die jährlichen Mitarbeitergespräche, die früher an einem Tag vom Praxisinhaber „durchgeboxt“ und somit wenig effektiv waren, werden jetzt aufgeteilt, intensiv vorbereitet und deren Inhalt nach drei Monaten nochmal überprüft.

### **Gehaltskonzept, Überstunden/Urlaubsregelung**

Auch an die Gehälter mussten wir ran – immer ein schwieriger Punkt. Wir entwickelten ein Gehaltskonzept, welches für unsere Mitarbeiter transparent ist, in dem Engagement durch Übernahme zusätzlicher Aufgaben (z. B. Implantatbestellung) honoriert wird. Der Notwendigkeit, die Gehälter laufend in den nächsten Jahren anzupassen, kommen wir mit diesem Konzept nach. Überstunden und Urlaubsregelungen wurden zusammen erarbeitet und sind nun fair geregelt.

### **Weiterbildung ZFA-Spezialistin**

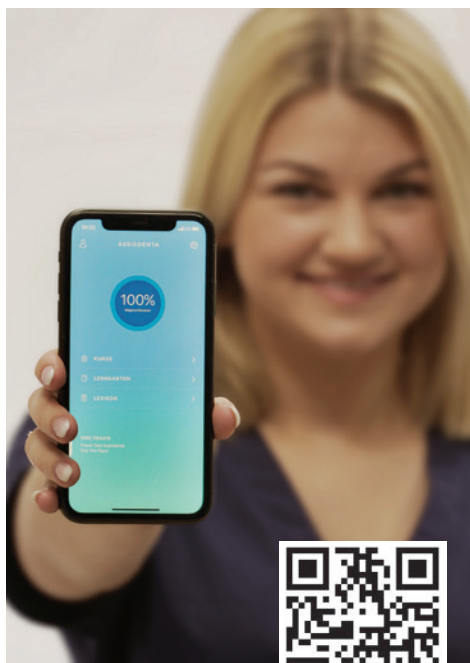
Fortbildung wird bei uns großgeschrieben. In den Mitarbeitergesprächen wird festgelegt, was sinnvoll wäre und dies dann konsequent umgesetzt. Wir haben eine eigene Fortbildungsreihe („ZFA-Spezialistin“) für unsere Mitarbeiter am Stuhl entwickelt, um gerade diesen Mitarbeitern die Möglichkeit der Weiterentwicklung zu geben.

### **Klare Aufgabenregelung (QM), konsequentes Handeln**

Bisher waren Aufgaben und Strukturen nicht gut geregelt. Deshalb starteten wir eine Kooperation zur Überarbeitung unseres QM, stellten dazu eine Mitarbeiterin ab und installierten ein internes Kommunikationsmedium.

### **Onboarding**

Neue Mitarbeiter werden sprichwörtlich und im besten Sinn an die Hand genommen. Der erste Arbeitstag dient dem guten Ankommen, alles wird er-



Assidenta-App



**Es ist nicht nur eine Möglichkeit, sondern eine große Chance, ungelernete Personal in einer Zahnarztpraxis einzustellen. In den möglichen Aufgabenbereichen steckt großes Potential.**

*Zu beachten gilt, dass im Bereich der Sterilisation (Instrumentenaufbereitung) und der Stuhlassistenz (direkte Assistenz am Patienten selbst), immer ein Zahnarzt oder eine andere Fachkraft anwesend sein muss.*

Links: Anhand der App „Assidenta“ können fachfremde Mitarbeiter bestmöglich auf die Tätigkeiten in einer Zahnarztpraxis vorbereitet werden. Oben: Die App „Assidenta“.

klärt, ein Pate unterstützt die neue Kollegin in den ersten Wochen und zeigt ihr alles. Dabei geben Feedback-Gespräche beiden Seiten die Chance, zu hören, wie man sich fühlt und ggf. in Details nachzusteuern.

### Ausbildungskonzept

Auszubildende sind keine billigen Putzkräfte. Wertschätzung und ein umsichtiges Anlernen sind ganz wichtig. Dazu stellen wir unseren Auszubildenden zwei Paten zur Seite. Zudem stellt ein internes Ausbildungsheft sicher, dass alle notwendigen Themen erarbeitet und durchgeführt werden. Zusätzliche Fortbildungen und das regelmäßige Gespräch mit den Paten geben Gelegenheit zu hören, wie es geht und ob alles gut klappt.

### Faires, respektvolles Miteinander, Fehlerkultur, Vorbildfunktion

Ein fairer, respektvoller Umgang ist die Grundlage von allem. Und dies nicht nur an Tagen, wo alles glatt läuft, sondern gerade dann, wenn es sprichwörtlich brennt. Dabei ist uns ein authentisches Miteinander sehr wichtig. Wir wollen uns so geben, wie wir sind, ein gespieltes, aufgesetztes Verhalten würde keiner auf Dauer durchhalten. Fehler müssen erlaubt sein, das Gespräch darüber aber auch, damit es nicht noch ein zweites Mal passiert. Alle, an der Betriebsführung Beteiligten, sollten ihrer Vorbildfunktion nachkommen. Man kann keine Pünktlichkeit einfordern, wenn man sel-

ber immer auf den letzten Drücker kommt. Chefs, die immer über die Kosten jammern und im gleichen Atemzug mit ihrem neuen Sportwagen zur Arbeit kommen, sind wenig glaubhaft bei ihren Mitarbeitern.

### Website, Karriereseite, Social Media

Die Website muss freundlich gestaltet sein. Eine entsprechende Karriereseite und aktuelle Posts in den sozialen Medien werden von potenziellen Fachkräften der Region sehr wohl registriert. Die Möglichkeit, sich darüber ein gutes Image, auch als Arbeitgeber aufzubauen, sollte nicht unterschätzt werden, es muss aber auch im Alltag so gelebt werden.

### „Assidenta“, die App um ungelernete Mitarbeiter anzulernen

Der wohl größte „Hebel“, den wir einsetzen, ist die konsequente Einbindung ungelerner Mitarbeiter in unserer Praxis. Über die App „Assidenta“ ist es möglich, Mitarbeiter perfekt auf die Tätigkeiten in einer Zahnarztpraxis vorzubereiten. Ein strukturierter Ausbildungsweg, der im Wesentlichen zu Hause durchlaufen wird, gesteuert über die App, stellt sicher, dass die zahnmedizinische Sprache verstanden wird und somit Prozesse nachvollziehbar werden. Wir nutzen „Assidenta“, um Mitarbeiter für die Arbeit im Behandlungszimmer und an der Anmeldung einzusetzen. Wir profitieren sehr von dem Know-how

dieser Mitarbeiter hinsichtlich Servicekultur, Organisationstalent. Die fachlichen Inhalte dieser Positionen bringen wir diesen Mitarbeitern über die App „Assidenta“ bei. Unsere Fachkräfte werden entlastet, was dazu führt, dass sie Freiräume haben für die Tätigkeiten, die den Beruf ursprünglich ausmachen, z. B. Prophylaxe und Patientenberatung. Wir sind sehr überrascht, wie viele Bewerbungen wir bekommen, wenn wir unsere Anzeigen (vorzugsweise über die sozialen Medien) gerade nach ungelerten Mitarbeitern schalten.

### Fazit

Die Einsicht, dass man viel mehr Zeit und Engagement in die Pflege und Betreuung seiner Mitarbeiter investieren sollte, ist uns mehr als klar geworden. Es hat sich vieles positiv bei uns verändert. Wir wissen aber, dass dies ein dauerhafter Prozess ist. Die bessere Stimmung aller, die sich auch in einem guten Betriebsergebnis widerspiegelt, motiviert ohnehin dazu. Die Einbeziehung ungelerner Mitarbeiter ist ein innovativer und Erfolg versprechender Weg.

### INFORMATION ///

**Praxis für Zahnheilkunde Dr. Jahnke**  
Bahnhofsberg 5, 53894 Mechernich  
www.dr-jahnke.de

# „Liebe Kollegen & Kolleginnen! Wisst Ihr, was ich heute gehört habe?“

**Dr. Jan Neugierig:** 12:05  
Ich habe gehört, dass Du auch mit dent.apart zusammen arbeitest?

**Dr. Jan Neugierig:** 12:05  
Warum?

**Dr. Martina Pionier:** 12:06  
Ja! Das tue ich! 😊 Immer häufiger fragen meine Patienten, ob sie den hohen Rechnungsbetrag für die anstehende ZE-Behandlung in Raten zahlen können.

**Dr. Jan Neugierig:** 12:07  
Ja das kenne ich! Für manche Patienten ist das ein echtes Kaufhindernis, insbesondere wenn ich hochwertige Implantat-Lösungen vorschlage ... 😊

**Dr. Martina Pionier:** 12:08  
Siehst Du! Und genau da kommt dent.apart ins Spiel! Denn durch den dent.apart-Zahnkredit entsteht diese Hürde gar nicht erst!

**Dr. Martina Pionier:** 12:08  
Der Patient schließt den dent.apart-Zahnkredit einfach online ab. Und der Kreditbetrag für die Gesamtbehandlung wird sofort auf mein Praxiskonto überwiesen. Erst danach beginnt die Behandlung!

**Dr. Jan Neugierig:** 12:10  
Echt? Das kann ich gar nicht glauben! 😊

**Dr. Jan Neugierig:** 12:10  
Hat bei Dir ein Patient schon mal die gesamte Behandlung mit dent.apart im Voraus bezahlt?

**Dr. Martina Pionier:** 12:11  
Ja klar, schon einige! 😊😊😊

**Dr. Martina Pionier:** 12:11  
Das Beste daran ist, dass sowohl alle Mat.&Lab.-Kosten, als auch das Gesamthonorar bereits im Voraus komplett bezahlt sind! Es kann also kein Risiko mehr entstehen, dass ein Patient später mal nicht zahlt! Keine Factoringgebühren mehr und kein Mahnwesen! 😊

**Dr. Jan Neugierig:** 12:12  
So habe ich das noch nie gesehen!!! 💡💡💡  
Ich möchte dent.apart auch meinen Patienten empfehlen!  
Wie geht das? 😊

**Dr. Martina Pionier:** 12:14  
Einfach das Starterpaket bestellen! 📦 Du bekommst die Info-Materialien zugeschickt!

**Dr. Martina Pionier:** 12:15  
Du teilst diese an Deine Patienten aus, wenn Du sie über dent.apart informierst. Jetzt musst Du nur noch das Praxiskonto checken, ob Dein Honorar eingegangen ist.

**Dr. Jan Neugierig:** 12:18  
Das ist ja einfach! 😊

**Jetzt Starterpaket bestellen!**



Einfach bessere Zähne.®



Tel.: 0231 – 586 886 – 0



[www.dentapart.de/zahnarzt](http://www.dentapart.de/zahnarzt)

**dent.apart**®