

Es klingt so verlockend für die Praxisleitung: Man führt eine anonyme Mitarbeiterbefragung bei dem eigenen Team durch. Digital ist so etwas heute leicht umsetzbar, und mit wenigen Klicks erhält man als Chef ein umfassendes Bild über die Sorgen und Wünsche der Mitarbeiter. Man erfährt, wie motiviert diese sind und wo sie sich Unterstützung wünschen. Für die Mitarbeiter ist dies mit einem geringen Zeitaufwand verbunden und sehr niedrigschwellig. Eine ideale Gelegenheit für die Praxisleitung, oder nicht? In diesem Artikel werden die Vor- und Nachteile aufgezeigt und Erfolgsfaktoren vorgestellt.

Gudrun Mentel  
[Infos zur Autorin]



## Anonyme Mitarbeiterbefragungen – Fluch oder Segen?

Gudrun Mentel

Was sind die Ziele einer Mitarbeiterbefragung?

Welcher Praxisinhaber wünscht es sich nicht: ein motiviertes Team, harmonische Praxisabläufe und engagierte Mitarbeiter. Jeder ist zufrieden mit sich und seiner Arbeit, weiß, was er zu tun hat und macht es auch gern. Fluktuations- und Krankheitsraten sind gering. Wird ein Mitarbeiter gesucht, dauert es nur wenige Wochen, bis er gefunden ist und zur Praxis und zum Team passt. Das sind Stellschrauben des ökonomischen Erfolgs. Was nützen eine tolle Website, die modernen Geräte und Top-Ausbildung der Zahnärzte, wenn bei den Abläufen im Alltag die Möglichkei-

ten der Mitarbeiter nicht ausgeschöpft werden. Ihr Auftreten gegenüber Patienten, Zusammenarbeit und Engagement im Praxisalltag bestimmen den Erfolg. Es ist daher für den Inhaber mehr als wichtig, zu wissen, was jeden einzelnen bewegt. Das Team verfügt über das Wissen um die Abläufe hinter den Behandlungstüren. Der Zahnarzt verbringt zu viel Zeit beim Patienten (und damit im Zimmer), als dass er

den restlichen Praxisalltag einschätzen könnte. Dazu gehören der Umgang mit den Patienten (persönlich oder am Telefon) sowie die (diskreten oder lauten) Gesprächen unter den Mitarbeitern. Viel von dem, was wirklich Eindruck bei den Patienten hinterlässt, erfährt er kaum oder nur durch Zufall (z. B. beim Gang zur Rezeption). Dabei ist es so wichtig, das Leben außerhalb des Behandlungszimmers zu kennen.

Die Führung von Mitarbeitern hinterlässt Spuren, sowohl beim Team als auch beim Praxisinhaber. Was man als Chef machen kann, um die eigene Führungsqualität zu verbessern, ist, das Feedback der Mitarbeiter einzuholen. Das zeigt Stärke und Mut.



© MicroOne/Shutterstock.com

## Welche Vorteile gibt es?

Jede Befragung stellt eine Botschaft der Praxisleitung an das Team dar. Es ist ein Zeichen dafür, dass man die Mitarbeiter und ihre Antworten wichtig findet. Die Praxisleitung signalisiert, dass sie sich Gedanken macht, wie sie das Team bzw. deren Ideen einbinden kann. Gerade, wenn man eine Befragung zum ersten Mal durchführt, wird sie mit hohen Erwartungen und Wohlwollen im Team begleitet. Das ist in Zeiten des Fachkräftemangels ein Motivationsfaktor und positives Puzzleteil im Mosaik als attraktiver Arbeitgeber. Die Außenwirkung gegenüber potenziellen Bewerbern ist hoch und stellt – gerade im dentalen Bereich – ein Alleinstellungsmerkmal dar. Besondere Leistungsträger möchten Engagement zeigen, Initiative ergreifen und Verantwortung übernehmen. Eine Befragung passt daher gut. Anonym bieten sie vor allem leisen Mitarbeitern den geeigneten Raum, sich auch über kritische Fragen offen zu äußern. Gerade bei Themen, die für die Praxisleitung vielleicht unangenehm sind und man nicht wahrhaben möchte, sind diese offenen Hinweise enorm wichtig. Digitale Befragungen haben den großen Vorteil, dass sie ort- und zeitunabhängig durchgeführt werden können.

## Welche Gefahren lauern?

Gerade, weil die Antworten im Schutz der Anonymität gegeben werden, hat man als Praxisleitung wenig Einfluss darauf, wie sie zustande kommen. Gibt es eine informelle Hierarchie innerhalb des Teams, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass darüber Einfluss auf einzelne Mitarbeiter und deren Antworten genommen wird. Dies kann zuungunsten oder im Sinne der Praxisleitung geschehen. In beiden Fällen ist der Aussagewert der Antworten mit Vorsicht zu genießen, denn sie können nicht überprüft werden. Auch die Art der Auswertung spielt eine große Rolle. So gibt z. B. die überwiegende Mehrheit des Teams an, mit der Zusammenarbeit innerhalb der Praxis zufrieden zu sein, und nur eine kleine Anzahl, dass sie es nicht ist. Was

sagt so etwas aus? Hier ist es wichtig, nachhaken zu können oder durch entsprechende Antwortfelder konkrete Antworten zu erhalten.

Eine weitere Gefahr stellt der Umgang der Praxisleitung mit den gesammelten Daten dar. Werden die Empfehlungen, Wünsche und Ideen der Befragung umgesetzt? Erfahren die Mitarbeiter von den Ergebnissen? Wer setzt die Auswertungen wie um? Nicht selten werden solche Befragungen mit einer hohen Erwartung auf beiden Seiten gestartet. Im Nachgang werden die Ergebnisse nicht kommuniziert und/oder gar nicht umgesetzt. Die Gründe sind vielfältig: Die Praxisleitung möchte bestimmte Dinge nicht wahrhaben oder weiß schlicht nicht, welche Schlussfolgerungen sie aus den Ergebnissen ziehen soll. In jedem Fall ist Schweigen die Folge, und das ist fatal, denn es bedeutet für die Mitarbeiter, dass man sie und ihre Wünsche nicht ernst nimmt. Ihr Einsatz war umsonst. In jedem Fall sinkt die Bereitschaft zu (späteren) ehrlichen Antworten, zur Akzeptanz von weiteren Befragungen und damit Loyalität zur Praxisleitung mit jeder Befragung, die zwar durchgeführt, aber nicht nachgehalten wird. Diese Loyalität kann zudem weiter geschmälert werden, wenn der Praxisinhaber kritische Antworten einzelnen Mitarbeitern zuordnen will.

## Wie sehen die Erfolge aus?

Der Einsatz von Befragungen ist immer zu befürworten. Die Möglichkeit der anonymen Antworten für einzelne Mitarbeiter oder die Fragen zu Schwachstellen innerhalb der Praxis in einem anonymen Rahmen – allein für diese Punkte sind sie mehr als sinnvoll. Ihre Qualität hängt zudem von der Art der Fragen und den inhaltlichen Schwerpunkten ab. Neben den Fragen zum eigenen Arbeitsplatz und der eigenen Motivation sollten auch welche zur Praxisorganisation, dem Umgang mit den Patienten und Führungskräften gestellt werden. Idealerweise erhalten die Mitarbeiter bei einer Befragung nicht nur die Möglichkeit, Fragen durch Ankreuzen zu beantworten, sondern auch eigene Antworten zu nennen.

Hier ist es sinnvoll, sowohl nach Verbesserungswünschen als auch nach konkreten Ideen zu fragen. Die Durchführung einer solchen Befragung allein bringt wenig und birgt zudem große Gefahren. Im Nachgang sollten daher immer die Ergebnisse veröffentlicht und gemeinsam mit dem Team die Umsetzung weiterer Maßnahmen besprochen werden. Hinweise auf Konflikte sollten immer ernst genommen und Gespräche proaktiv geführt bzw. angeboten werden. Verbesserungsvorschläge werden idealerweise von Teilen des Teams umgesetzt und durchgeführt. So werden möglichst viele Mitarbeiter einbezogen.

## Fazit

Mitarbeiterbefragungen stellen ein wichtiges und einfaches Mittel der Führung und Qualitätsverbesserung dar. Sie ersetzen aber keine Gespräche mit den einzelnen Teammitgliedern. Insbesondere die Jahresgespräche stellen einen geschützten Raum dar, in dem sich jeder Mitarbeiter über die eigene Motivation und seine Bedürfnisse äußern kann. Werden dann noch zusätzlich im Praxisalltag proaktiv Feedbackgespräche geführt, wenn es zu Unregelmäßigkeiten oder Konflikten kommt, dann entsteht langsam aber wirksam eine offene und wertschätzende Praxiskultur. Ergänzend wird dann eine Mitarbeiterbefragung zu dem, was sie sein soll: ein Motivations- und Verbesserungsinstrument für alle Beteiligten.

## Kontakt



### **Gudrun Mentel**

Beratung für Mitarbeiterführung + Kommunikation  
Taanusstraße 24  
65824 Schwalbach am Taunus  
mentel@gudrun-mentel.de  
www.gudrun-mentel.de