

Was zeichnet eine Kultur und das Miteinander in einer Praxis aus? Was kann der Praxisinhaber dabei beeinflussen und worauf hat er keinen Einfluss? Welche Arbeitsbedingungen wünschen sich Leistungsträger? In diesem Artikel stellen wir ein erfolgreiches Konzept für Praxen und Labore vor.



# Motivation als Ziel: Ein Erfolgskonzept für Praxen

Gudrun Mentel

Ein harmonisches Miteinander im Team, produktive Besprechungen, eine offene Fehlerkultur, geringe Personalfuktuation oder mitdenkende Mitarbeiter – die Liste der Wünsche von Praxisinhabern ist mitunter lang. Manche wundern sich auch, warum Mitarbeiter noch lange Zeit (Monate oder Jahre) über Konflikte oder Verletzungen reden, die schon längst begraben wurden – aus Sicht der Chefs zumindest. Ein anderes Phänomen der Trägheit von Organisationen (in diesem Falle von Praxen) zeigt sich bei Veränderungsprozessen: Es reichen doch ein Teamworkshop und die üblichen Jahresgespräche mit den Mitarbeitern – dann läuft doch alles, oder?

Leider ist es nicht so einfach. Organisationen, bei denen Menschen zusammenarbeiten, sind träge, verzeihen wenig und bedürfen einer sensiblen Pflege an bestimmten Stellen. Aber das Gute dabei ist: Weil Organisationen träge sind, können Kulturen, wenn sie einmal harmonisch ablaufen, auch lange halten und viele Durststrecken aushalten.

Wie entsteht eine Praxiskultur?

Die Kultur einer Organisation entsteht durch das Zusammenwirken verschiedener Faktoren. Das bedeutet, dass die Art, wie Menschen zusammenarbeiten, welche Motivation bei den einzelnen

Mitarbeitern herrscht oder wie hoch die Fehlzeitenquote ist, ein Endprodukt ist. Die Kultur ist das Ergebnis von der Art der Strukturen, wie sie in der Praxis definiert sind und wie diese in alltäglichen Prozessen umgesetzt werden.

Der Pfeil in Abbildung 1 zeigt den Einfluss an: Man kann eine Kultur nur verändern, wenn man zunächst Strukturen schafft und die entsprechenden Prozesse lebt. Der Einfluss, den Praxisinhaber haben, ist zudem auf der Strukturebene am größten. Man kann mit relativ wenig Aufwand einen Regelkatalog für die Praxis aufstellen (selbst oder mit dem Team gemeinsam). Auch auf die Qualität und den Umfang eines QMS hat man den größten Einfluss. Schließlich kann man dies auch mit externer Hilfe erstellen.

Bei den Prozessen innerhalb einer Praxis sieht es schon ein wenig anders aus. Hier ist der Einfluss auf das gewünschte Ergebnis deutlich geringer. So kann man sich als Chef zwar Vorlagen für ein Jahresgespräch besorgen – aber welchen Erfolg die Gesprächsführung hat, hängt nicht allein von deren Können ab. Ihr Einfluss auf das Ergebnis wird also geringer. Ihr direkter und persönlicher Einfluss auf die Motivation von einzelnen Mitarbeitern ist am geringsten. Daher ist diese Spitze der Darstellung auch am kleinsten dargestellt.

Auf die Praxiskultur selbst hat der Praxisinhaber den geringsten Einfluss. Eine hohe Fehlzeitenquote, Konflikte im

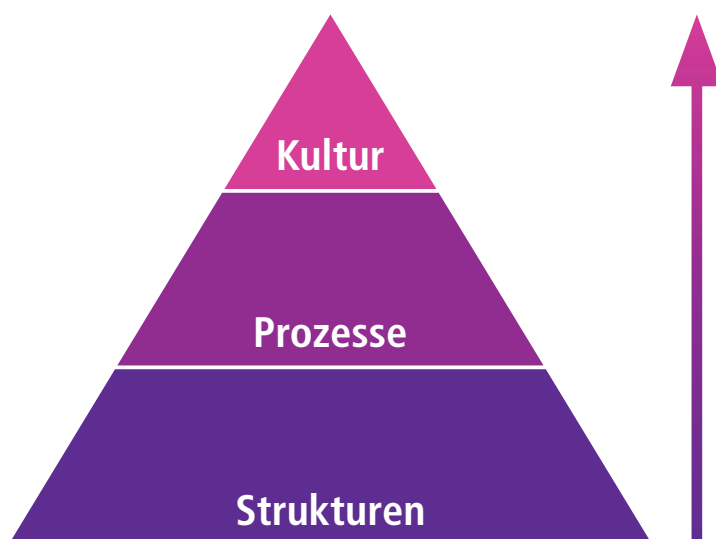


Abb. 1: Stufenmodell für eine gute Praxiskultur. © Gudrun Mentel

# QM | Hygiene

Kurse 2021

Marburg – Rostock-Warnemünde – Wiesbaden – Unna  
Leipzig – Hamburg – Konstanz – Köln – Essen – München – Baden-Baden

Online-Anmeldung/  
Kursprogramm



[www.praxisteam-kurse.de](http://www.praxisteam-kurse.de)



## Seminar QM

Ausbildung zur/zum zertifizierten Qualitätsmanagement-Beauftragten (QMB) mit DSGVO-Inhalten

## Seminar Hygiene

Modul-Lehrgang „Hygiene in der Zahnarztpraxis“  
Weiterbildung und Qualifizierung Hygienebeauftragte(r) für die Zahnarztpraxis

Nähere Informationen finden Sie unter:  
[www.praxisteam-kurse.de](http://www.praxisteam-kurse.de)

Das Seminar Hygiene wird unterstützt von:



## Faxantwort an +49 341 48474-290

Bitte senden Sie mir das Programm QM | HYGIENE zu.

\_\_\_\_\_  
Titel, Name, Vorname

\_\_\_\_\_  
E-Mail-Adresse (Für die digitale Zusendung des Programms.)

Stempel



© Visual Generation/Shutterstock.com

oder eine hohe Fluktuation innerhalb des Teams sind Ausdruck mangelnder Strukturen und unzureichender Prozesse. Hier muss man ansetzen, um die Praxiskultur mittelfristig zu beeinflussen. Schauen wir uns daher die einzelnen Ebenen einmal genauer an.

### Strukturen sind die Basis

Strukturen stellen die Basis der Zusammenarbeit dar und geben allen, die in der Praxis tätig sind, Orientierung für das tägliche Miteinander. Sie helfen bei der Frage, was genau zu tun und wer für welche Bereiche verantwortlich ist. In einer Zahnarztpraxis fallen hier das QMS an, mit dem u. a. die Behandlungsabläufe, Hygiene- und Abrechnungsstandards beschrieben und festgelegt werden. Neben den Praxisabläufen sind auch Strukturen für die Mitarbeiterführung sinnvoll. Hier sind einheitliche Verfahren beim Recruiting, die Einarbeitung und klare Personalmanagementstrukturen sinnvoll. Verantwortlichkeiten werden idealerweise durch Stellenbeschreibungen, Organigramm und der Verantwortungsmatrix dokumentiert und kommuniziert. Um

allen Beteiligten Orientierung zu geben, macht es Sinn, Regeln für den Umgang innerhalb der Praxis festzulegen. Dabei hilft es sehr, zu beschreiben, warum man etwas macht (Bsp.: Wir setzen unsere Hygieneregeln konsequent um, damit wir uns, die Patienten und Kollegen schützen können). Bei den Personalfragen sind grundlegende Prinzipien sinnvoll. Hierzu zählen jene bei der Vergütung, Kommunikation, Urlaubsvergabe, Arbeitszeiten oder Beurteilung. Bevor wir uns die Prozessebene anschauen, bleiben wir kurz bei dem Beispiel der Vergütung. Vergütungsprinzipien festzulegen ist die Basis. Geschieht dies am Schreibtisch des Chefs oder innerhalb des Führungsteams, so zeigt sich deren Erfolg zunächst nicht. Dieser wird erst sichtbar, wenn es um die Prozesse geht. Wie konsequent diese Vergütungsprinzipien gelebt werden, zeigt sich im Praxisalltag – z. B. bei dem Umgang mit Gehaltswünschen mit alten oder neuen Mitarbeitern. Sind diese Prinzipien als solche zwar festgelegt und kommuniziert – aber werden im Praxisalltag bei Gehaltsforderungen einzelner Mitarbeiter diese Prinzipien außer Kraft gesetzt – so entsteht

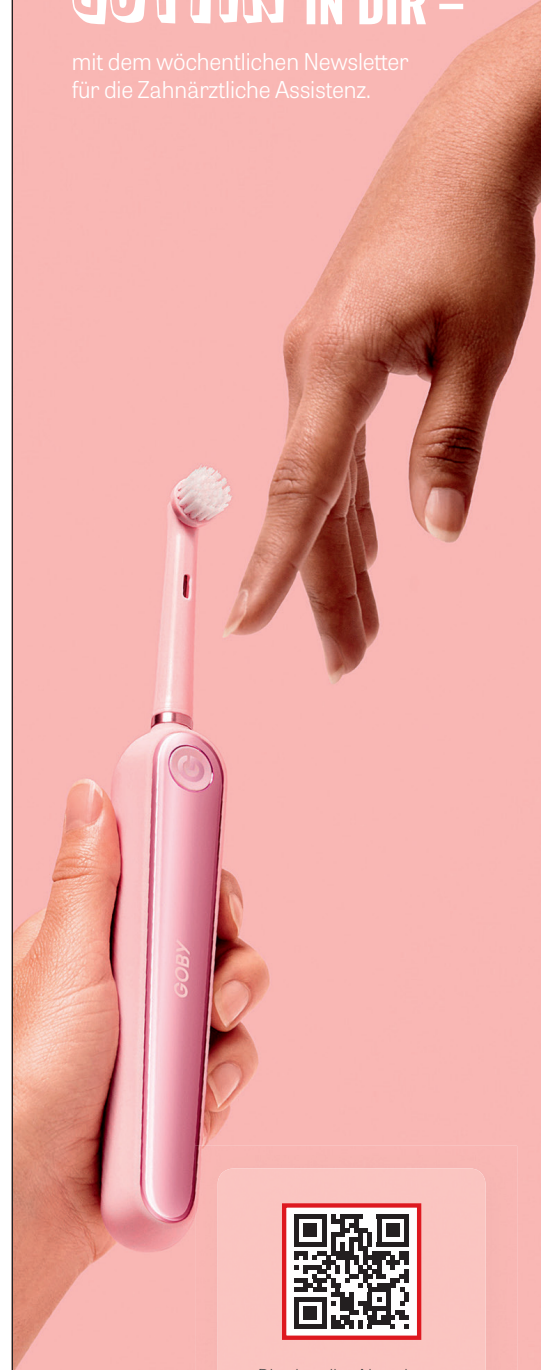
eine entsprechende Praxiskultur. Es hat Vorbildcharakter für andere Mitarbeiter und wirkt auf deren Motivation. Leistungsträger, die still sind (und entsprechend keine Forderungen außerhalb dieser Prinzipien stellen) werden dadurch demotiviert. Perspektivisch stellen sie (leise) ihr Engagement infrage. Alle spüren – diese Prinzipien lassen sich leicht umgehen – man muss als Mitarbeiter nur lange genug bohren. Diese Stimmung wirkt dann wieder auf die Strukturen: Wenn der Chef bei den Gehältern schon so inkonsequent ist, dann kann man es in anderen Bereichen ja auch versuchen. Ein Teufelskreis beginnt. Dieses Beispiel zeigt die Bedeutung und den Einfluss der Prozessebene auf.

### Prozesse bestimmen die Richtung

Durch die Prozesse werden die Strukturen und Regeln im Alltag umgesetzt und gelebt. Diese Regeln werden nur in dem Maße glaubhaft wahrgenommen, wie man mit den Regelbrüchen umgeht. Im Praxisalltag selbst kann man verschiedene Ebenen der Prozesse unterschei-

## WIR ERWECKEN DIE PROPHYLAXE- GÖTTIN IN DIR –

mit dem wöchentlichen Newsletter  
für die Zahnärztliche Assistenz.



Die aktuellen Newsletter  
sind auch online einsehbar –  
ganz **ohne Anmeldung**  
und Verpflichtung.

Einfach den QR-Code scan-  
nen, Newsletter auswählen  
und selbst überzeugen.

den. Im Team entscheiden die Qualitäten von Besprechungen, Teamentwicklungen und der Umgang mit Fehlern über die Praxiskultur. Auf Mitarbeiter-Ebene ist es wichtig, in welcher Weise Abweichungen Einzelner von den definierten Regeln geahndet werden. Eine große Bedeutung (für die Betroffenen) kommt dem Umgang mit Konflikten zu oder der Qualität von Weiterbildungen. Übrigens sind dies alles zentrale Motivatoren für Leistungsträger.

Idealerweise hat man bei den Strukturen festgelegt, wie das Praxispersonal mit Patienten kommuniziert. Die Art, wie dies umgesetzt und tatsächlich gelebt wird, welche Unterstützung Einzelne erhalten (Weiterbildungen, Art des Feedbacks) zeigt sich hier bei den Prozessen. Diese wirken dann auf die Praxiskultur. Führungsprozesse stellen die wichtigste Prozessebene dar: Mit der Art und Weise, wie Führungskräfte (dazu gehören auch alle Behandler) sich selbst reflektieren und führen, stärken sie ihre Autorität und prägen damit die Praxiskultur.

Eine weitere Prozessebene betrifft den Umgang mit Veränderungen. Sind sie leidiges Übel, werden mehrere Projekte gleichzeitig angestoßen (jedoch nicht vollendet) und werden die Betroffenen dafür „verantwortlich gemacht“ – oder gibt es klare Projektmanagementstrukturen, bei denen Projektteams mit Zeitplänen und in eigener Verantwortung Dinge entwickeln? Werden wenige Projekte angestoßen, die aber konsequent beendet?

### Kultur ist das Ergebnis

Das Zusammenspiel der beiden unteren Ebenen – die Art und Weise wie klar Strukturen festgelegt werden und vor allem wie konsequent diese gelebt werden – bestimmt die Kultur einer Praxis. Sie ist gleichzeitig Gradmesser des Erfolgs (unternehmerisch wie persönlich). Man erkennt die Qualität einer Praxiskultur u. a. an der Motivation und Bindung aller Mitarbeiter, dem Bindungsgrad der Leistungsträger, dem Zusammenhalt im Team, der Höhe und Art der Fehlzeiten oder dem Umgang mit Konflikten.

### Kontakt



#### **Gudrun Mentel**

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

- Zugleich haben all die Faktoren
- Umgang mit Konflikten: Werde ich als Mitarbeiter alleingelassen?
  - Umgang mit Fehlern: Stehen die Fehler Einzelner im Mittelpunkt der Ansprache?
  - Einhaltung der Regeln: Gelten alle immer für alle im Team?
  - Weiterbildungskonzepte: Wie werden Azubis unterstützt? Gibt es interne Fortbildungen? Welche Lern-techniken werden eingesetzt? Wie werde ich als Mitarbeiter bei Fortbildungen unterstützt?
  - Kommunikation untereinander: Kriege ich wertschätzendes Feedback oder nur, wenn etwas schiefgelaufen ist?
- eine zentrale Bedeutung für
- die Motivation der Leistungsträger: Wie bringe ich mich ein?
  - das Arbeitgeberprofil: Wie ist mein Bild als Praxis, als Arbeitgeber, nach außen?
  - den unternehmerischen Erfolg: Wie ist das Verhältnis zwischen Umsatz, Kosten, Gewinn?
  - den persönlichen Erfolg als Unternehmer: Wie gestresst gehe ich aus und in die Praxis?
  - die Bindung der Mitarbeiter: Gehe oder bleibe ich?