© wavebreakmedia/Shutterstock.com

Der Erfolg eines jeden Dienstleistungsunternehmens steht und fällt mit einem Personalstamm, der sich mit der eigenen Firma identifiziert und mit hohem Engagement für diese tätig ist. Nach den Ergebnissen des Gallup Engagement Index Deutschland[1] treten die allermeisten Angestellten eine neue Arbeitsstelle mit hoher Motivation und einem positiven Verhältnis zur Arbeit an.

DH Marija Krauß
[Infos zur Autorin]

Literatur

Erfolgreiche Praxen brauchen zufriedene Mitarbeiter

DH Marija Krauß

Ob unsere Mitarbeiter mit Herz und Verstand bei der Arbeit bleiben oder irgendwann anfangen, Dienst nach Vorschrift zu machen, also innerlich gekündigt haben, hängt im Wesentlichen davon ab, ob sie Feedback erhalten, nach ihrer Meinung und Einstellung befragt werden sowie Lob und konstruktive Kritik erhalten. Auch das Interesse an der menschlichen Seite sollte nicht zu kurz kommen.

Die Kernaussage des Gallup Engagement Index 2016 ist, dass „schlechte Chefs die deutsche Volkswirtschaft bis zu 105 Milliarden Euro kosten". Werfen wir einen weiteren Blick auf die Unternehmenskultur in Deutschland und auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmer. Untersuchungen der Universität Wuppertal zeigen, dass bei Dienstleitungsunternehmen der Wert der vollzogenen „inneren Kündigung" bei ca. 26 Prozent der Angestellten liegt. Bei Industriebetrieben ist der Wert etwas geringer und liegt bei ca. 21 Prozent. Als Gründe werden angegeben:

- Führungsfehler
- Mangel an freundlicher Zuwendung und Feedback
- Nichterfüllung von beruflichen Erwartungen
- Mobbing
- Unzufriedenheit mit der ausgeübten Tätigkeit

Aufgrund dieser Situation zeigen also ein gutes Viertel der Angestellten weniger Engagement sowie Loyalität zum Unternehmen und liefern somit nicht die Leistung, die sie bringen könnten. Die Befragung von 50 Wirtschaftsverbänden unseres Landes zu den Entwicklungsaussichten für das neue Jahr ergab rundherum optimistische Erwartungen. 33 Verbände erwarten eine Steigerung der Produktion, 13 zumindest ein gleichbleibendes Niveau,

lediglich zwei Verbände erwarteten eine geringere Auslastung.
Ähnlich sieht es für den Beschäftigungssektor aus: 19 Verbände haben vor, neue Mitarbeiter einzustellen, weitere 19 Verbände wollen den Mitarbeiterstock auf gleichem Niveau halten, und nur neun Verbände erwarten einen Personalabbau. Übereinstimmend wird die Befürchtung geäußert, dass der Fachkräftemangel die positiven Wirtschaftsaussichten konterkarieren könnte.
Dieser sich anbahnende Fachkräftemangel macht sich auch im zahnärztlichen Bereich seit einiger Zeit bemerkbar. Wenn man am Wochenende den Stellenmarkt der Tageszeitung studiert, wird einem das krasse Missverhältnis von Stellenangeboten zu Stellengesuchen auffallen. Was können wir tun, um die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter an unseren Betrieb auf hohem Niveau zu halten? Hierzu stehen uns mehrere Instrumente zur Verfügung. Eines davon sind die regelmäßigen Teambesprechungen. Die wesentlichen Merkmale einer erfolgreichen und gewinnbringenden Teambesprechung sind:

- langfristig festgelegte fixe Termine
- Anwesenheitspflicht
- feste Zeiten (Beginn und Ende)
- rotierende Moderation
- festgelegte Agenda (Fehlerlisten, Verbesserungslisten, Wünsche, praxisorganisatorische Punkte)
- rotierende Protokollierung
- Aufgabenkontrolle (Umsetzungsstand zuletzt erstellter Aufgaben)
- Aufgabenzuweisung mit Terminierung und Verantwortungszuordnung
- Vorträge von Fortbildungen (Relevanz für die eigene Praxis, Eruierung erforderlicher Umsetzungsmaßnahmen)

Damit das Instrument Teambesprechung für die Praxis zum erfolgreichen Tool werden kann, ist es besonders wichtig, dass ihre Wertigkeit gleichrangig zu Patientenbehandlung oder Abrechnung gesehen wird. Das Klima muss konstruktiv und kooperativ sein. Kritikgespräche haben in einer Teambesprechung nichts zu suchen, sondern erfolgen in Vieraugengesprächen. Treten Fehler trotz deren Besprechung in der Teamsitzung wiederholt im Verantwortungsbereich bestimmter Mitarbeiter auf, ergibt sich die Notwendigkeit eines persönlichen Gespräches unter vier Augen mit folgendem Inhalt:

- sachbezogen auf einen konkreten Fehler
- Erörterung der möglichen Ursachen mit dem Mitarbeiter
- gemeinsame Lösungsfindung zur zukünftigen Fehlervermeidung
- ggf. daraus resultierende Nachschulung

Als weiteres Instrument zur Mitarbeiterbindung und Motivation dient der Praxis das jährliche Mitarbeitergespräch. Inhalte des Mitarbeitergespräches sind:

- Soll-Ist-Abgleich der erreichten Ziele seit dem letzten Gespräch
- persönliche und berufliche Zielsetzungen des Mitarbeiters
- Bewertung der eigenen Kompetenz im persönlichen Aufgabenbereich
- Stärken-Schwächen-Analyse des Mitarbeiters
- persönliche Bewertung des Praxisklimas, des Teamworks und der Außenwirkung der Praxis
- Arbeitszeit- und Verdienstzufriedenheit

Das Gespräch sollte in einem offenen und freundlichen Klima unter vier Augen geführt werden. Ein entsprechender Fragebogen kann den Mitarbeitern vorweg ausgehändigt werden. Die Praxisführung kann aus diesen Ge-

ANZEIGE

Merkmale	Generation Y	Generation Z
Weitblick	optimistisch	realistisch
Hauptmerkmal	Leistungsbereitschaft durch Optimismus	Ungebundenheit durch Realismus
Gesellschaftsbezug	Beteiligung an öffentlichem Diskurs	Politikverdrossenheit
Rollenverständnis	einer für alle – alle für einen, Kollektivismus	einer für alle – alle für mich, Individualismus
Arbeitstakt	normal	hoch
Familie/Beruf	beides muss vereinbar sein, Teilzeitmodelle	Arbeit muss zur Familie passen, keine Wochenendarbeit
Wie wird in den Generationen geführt?	partnerschaftlich in der Peergroup	konkrete Aufgaben, gut abgegrenzt

Tab. 1

sprächen wichtige Informationen über die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Stärke ihrer Bindung an die Praxis erhalten. Somit kann die Praxisführung wichtige Schlüsse daraus ziehen und entsprechende unternehmerische Maßnahmen ableiten.

Aus meiner beruflichen Erfahrung muss ich leider feststellen, dass solche Gespräche nur selten in den Praxen stattfinden. Wenn ich sie in meiner beratenden Tätigkeit stellvertretend für die Praxisleitung durchführe, erfahre ich oft, dass die Leitung diesem Instrument wenig Bedeutung beimisst und damit Chancen für eine bessere Mitarbeiterbindung und Praxisentwicklung vergibt. Dies deckt sich mit den Ergebnissen des oben genannten Gallup Engagement Indexes.

© Andrey_Popov/Shutterstock.com

Die bis hier genannten Instrumente sind verpflichtende Bestandteile der QM-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses von 2016. Betrachtet man diese Instrumente nicht nur als lästige Pflicht, sondern erkennt die in ihnen steckenden Potenziale, so wird man daraus enormen unternehmerischen Nutzen und Gewinn für die gesamte Praxis ziehen. Ein weiteres gewinnbringendes Tool für den Zusammenhalt des Teams sind die teambildenden Maßnahmen. Darunter kann man Folgendes verstehen:

- gemeinsamer Besuch von Fortbildungsveranstaltungen
- Praxisevents (Betriebsausflug, Weihnachtsfeier, Jubiläen)
- interne praxisindividuelle Teamschulungen

Man sollte die Bedeutung teambildender Maßnahmen nicht unterschätzen. Mitarbeiter fühlen sich dadurch wertgeschätzt, und der kollegiale Zusammenhalt im Team erfährt eine Stärkung. Gerade unter dem Aspekt des zunehmenden Fachkräftemangels muss die Bereitschaft, neue Mitarbeiter auszubilden und langfristig für den Betrieb zu gewinnen, als A und O in der Personalplanung angesehen werden. Dazu gehört auch, zu erkennen, welche Mitarbeiter Potenziale über ihren derzeitigen Verantwortungsbereich hinaus aufweisen und sie entsprechend durch Fort- oder Weiterbildung zu unterstützen. Bei der Anstellung und Ausbildung neuer Mitarbeiter lohnt sich ein Blick über den Tellerrand der eigenen Generation, um ein Verständnis für den soziologischen Wandel im Laufe der Jahrzehnte zu bekommen. Entscheidungsträger sind nach wie vor die Mitglieder der Generation der Babyboomer (1946–1964). Unsere neuen Angestellten werden i.d.R. der Generation Y (1980–1994) oder der Generation Z (1995–2010) angehören. Mitglieder beider Generationen werden auch als „digitale natives" bezeichnet, weil sie von klein auf mit digitalen Medien aufgewachsen sind. Die Affinität zu sozialen Netzwerken ist entsprechend hoch. Unterscheidungsmerkmale der beiden Generationen sind in Tabelle 1 dargestellt.

Der Jugendforscher Klaus Hurrelmann fasst es so zusammen: „Wir bekommen eine hochsensible junge Generation Z, die alles blitzschnell aufnimmt und erfasst und enorm multitaskingfähig ist", sagt er, „dann aber auch nicht mehr so konzentriert ist, sich schnell ablenken lässt und ein kurzes Durchhaltevermögen besitzt. Darauf müssen sich die Unternehmen schon heute einstellen."

Fazit

Eine Einstellung wie „Wenn das dem Personal so nicht passt, wie ich meine Praxis führe, soll es halt gehen, und ich hole mir Neues" wird in Zukunft mangels Masse nicht mehr funktionieren. Um in der Zukunft unsere Unternehmen auch weiterhin erfolgreich führen zu können, werden wir als Unternehmensleitung nicht umhinkommen, auch an uns zu arbeiten.

Kontakt

DH Marija Krauß
Nördliches Feld 17
29358 Eicklingen
Tel.: 05144 9723965
krauss@praedentis.de
www.praedentis.de

NEU

4 FORTBILDUNGSPUNKTE

Praxistage
Endodontie 2018

Eine Fortbildung für das gesamte Praxisteam

Online-Anmeldung/
Kursprogramm

www.endo-seminar.de

Termine

4. Mai 2018 in Mainz (Hilton Hotel Mainz)
Hauptkongress: 19. EXPERTENSYMPOSIUM „Innovationen Implantologie“/
IMPLANTOLOGY START UP 2018

8. Juni 2018 in Warnemünde (Hotel NEPTUN)
Hauptkongress: Ostseekongress/11. Norddeutsche Implantologietage

7. September 2018 in Leipzig (pentahotel Leipzig)
Hauptkongress: 15. Leipziger Forum für Innovative Zahnmedizin

9. November 2018 in Essen (ATLANTIC Congress Hotel Essen)
Hauptkongress: 8. Essener Implantologietage
www.essener-implantologietage.de

Referenten

Sirius Endo

Dr. Tomas Lang und
Kristina Grotzky
Essen

Kursgebühren

Zahnärzte/-innen (inkl. Kursvideo als Link)	195,– € zzgl. MwSt.
Zahnärztliches Personal	99,– € zzgl. MwSt.
Tagungspauschale*	39,– € zzgl. MwSt.

*Die Tagungspauschale beinhaltet die Pausenversorgung, Tagungsgetränke und ist für jeden Teilnehmer verbindlich zu entrichten.

Bei der Teilnahme am Hauptkongress wird die Kursgebühr angerechnet.

Veranstalter

OEMUS MEDIA AG
Holbeinstraße 29
04229 Leipzig | Deutschland
Tel.: +49 341 48474-308
Fax: +49 341 48474-290
event@oemus-media.de
www.oemus.com

www.endo-seminar.de

Die Kurse werden unterstützt von

lege artis · KAVO Kerr · BAIOHR

Faxantwort an +49 341 48474-290

Bitte senden Sie mir das Programm zu den **Praxistagen Endodontie 2018** zu.

Titel, Name, Vorname

E-Mail (Bitte angeben! Sie erhalten Rechnung und Zertifikat per E-Mail.)

Stempel

EJ 1/18