

Personal gewinnen, Personal binden

Leitungskultur überdenken

Eine der großen Herausforderungen für die Berliner Zahnarztpraxen, aber auch für andere Unternehmen, ist es zurzeit, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Die Ursachen für fehlende Fachkräfte sind vielfältig. Nicht zuletzt wirken sich Versäumnisse der vergangenen Jahrzehnte im Bereich von Aus- und Fortbildung des Fachpersonals ebenso aus wie gesellschaftliche Entwicklungen, z. B. der starke Geburtenrückgang seit den 1970er-Jahren. Wenn auch aktuell der Trend wieder hin zu mehr Kindern geht, können weder die Berliner Praxen noch die Zahnärztekammer Berlin auf den Berufseinstieg dieser Neugeborenen warten.

Facettenreichtum des Berufs darstellen, Personal-Nachwuchs selbst ausbilden

Der Vorstand der Zahnärztekammer Berlin hat deshalb bereits vor drei Jahren eine erfolgreiche Kampagne begonnen, um mehr Auszubildende für den Beruf der Zahnmedizinischen Fachangestellten (ZFA) zu gewinnen. Eine Kampagne, die die ausdrückliche Unterstützung der Delegiertenversammlung der Zahnärztekammer Berlin erfuhr und zu einem mehr als 10-prozentigen Anstieg bei den Neuregistrierungen von Ausbildungsverträgen geführt hat. Diesen Weg wird der Vorstand unter der Referatsleitung von Dr. Detlef Förster auch künftig beschreiten und zusätzliche Mittel für die Verbesserung des Images dieses schönen Berufes bereitstellen. „Imagewerbung ist aber nur der halbe Weg“, so Kammerpräsident Dr. Karsten Heegewaldt. Den Facettenreichtum dieses Ausbildungsganges darzustellen und in den Praxen dafür zu werben, den künftig benötigten Personal-Nachwuchs selbst auszubilden, gehen hier Hand in Hand. „Das entscheidende Thema sowohl in unseren Praxen als auch bei uns in der Zahnärztekammer Berlin ist aber das Thema der Mitarbeiterbindung“, so Heegewaldt weiter, denn ein „wichtiger Baustein für eine gut laufende Praxis sind motivierte, engagierte und mit Herzblut tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

Hilfreiche Angebote der Zahnärztekammer Berlin

Gerade die jungen Kammermitglieder und neu in eigener Niederlassung tätigen Kolleginnen und Kollegen sind froh über wertvolle Tipps im Umgang mit dem Fachpersonal. Während die zahnmedizinische Qualifikation nach Abschluss des Studiums häufig auf einem ersten Höhepunkt des eigenen Wissens angekommen ist, sind die im Rahmen einer eigenen Praxisgründung ebenso unerlässlichen Themen der Betriebswirtschaft und der Personalführung verständlicherweise noch nicht in den Fokus gerückt. Die Zahnärztekammer Berlin hält aber auch hier sowohl für „frisch Niedergelassene“ als auch für angestellte Zahnärztinnen und Zahnärzte ein umfangreiches Unterstützungsangebot bereit. Mit dem von Vorstandsmitglied Dr. Helmut Kesler betreuten zahnärztlichen Qualitätsmanagement ZQMS (siehe Seite 58) und dem besonderen Baustein ZQMS-ECO, bei welchem betriebswirtschaftliche Inhalte passgenau angeboten werden, und dem Schwerpunktthema „Personal“ des diesjährigen Welcome Days (siehe Seite 21), vermitteln wir Grundlagen in beiden wichtigen Bereichen.

Fachkräfte in Entscheidungen einbinden

Insbesondere die Thematik der Mitarbeiterbindung muss aber in allen Bereichen noch stärker in den Mittelpunkt gerückt werden. Neben einem angenehmen Arbeitsumfeld bilden das Arbeiten auf Augenhöhe und der wechselseitige Respekt das Fundament der Mitarbeiterbindung. Die Zeiten, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als „untergeordnete Hilfskräfte“ und „Befehlsempfänger“ angesehen wurden, sind – auch angesichts des Personalmangels – längst vorbei. Dabei soll nicht einer basisdemokratischen Entscheidungsfindung als Alternative zur Entscheidungsautonomie des Zahnarztes oder Chefs das Wort geredet werden – ein Vorgehen, welches sich insbesondere bei der Patientenbehandlung ausschließt. Aber Teilhabe

sollte intensiver gelebt werden, um das exzellent aus- und fortgebildete Fachpersonal in den Berliner Praxen stärker in nicht medizinisch indizierte Entscheidungen einzubeziehen. Das gemeinsame Festlegen von Zielen, das Einbinden der Fachkräfte in Entscheidungen, die vor allem den eigenen (nicht-zahnärztlichen) Aufgabenbereich betreffen, und das (gemeinsame) Fördern des sprichwörtlichen „Blicks für das Ganze“ schafft schnell eine Arbeitsumgebung, für die sich jeder gern einsetzt.

Das Gefühl, Sinnvolles zu tun

Nicht „Kuschelatmosphäre“, sondern Teamwork bei geteilter Verantwortung und damit Zusammenarbeit im besten Wortsinne muss das Ziel sein. In der Arbeits- und Organisationspsychologie wird diese Art der Leitung „transformationale Führungskultur“ genannt. Sie bewirkt, dass die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „aus sich heraus“ stattfindet. Der Wechsel von der extrinsischen zur intrinsischen Motivation, d. h. weg von egoistischen, individuellen Zielen in Richtung langfristigen, übergeordneten Zielen, führt zu einer Leistungssteigerung der Mitarbeitenden und damit zur einer verbesserten Darstellung und Wahrnehmung der gesamten Praxis. Durch das Fördern von Arbeitsmotivation, die aus den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst kommt, statt durch äußere Anreize (beispielsweise eine Gehaltserhöhung), findet eine starke Identifikation mit der eigenen Arbeit statt. Das Gefühl, am Arbeitsplatz etwas Sinnvolles zu tun und gebraucht zu werden, Lob für gute Leistungen zu erhalten und mit eigenen Ideen gehört zu werden, führt zu mehr Zufriedenheit und innerer Befriedung, so der Ansatz transformationaler Führung. Dabei sollte jedoch nicht übersehen werden, dass sich allein durch Lob und gute Stimmung weder eine Praxis führen lässt noch das Abendessen gekauft werden kann. Mitarbeiterbindung und angemessene Bezahlung sind daher zwei Seiten ein und derselben Medaille. Angesichts des aktuellen Fachkräftemangels reguliert hier aber der Markt selbstständig mögliche Extrempositionen.



ZÄK Berlin

Dr. Jan Fischdick, Geschäftsführer der Zahnärztekammer Berlin

Im Gespräch Leistungsanreize heraushören

Welche Möglichkeiten gibt es also neben einem respektvollen Umgang miteinander, die Mitarbeiterbindung zu verbessern? In einem ersten Schritt muss geklärt – und anschließend festgelegt – werden, welche Maßnahmen für welche Mitarbeiterin oder welchen Mitarbeiter wichtig sein können. Hierfür muss man ins Gespräch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gehen, um herauszuhören, welche Leistungsanreize bei wem bestehen. Für die eine Kollegin ist vielleicht die regelmäßige Teilnahme an Fortbildungen, um „am Puls der Zeit“ zu bleiben, ein wichtiger Motivationsschub, während für einen anderen Mitarbeiter eine vertragliche Nebenleistung wie z. B. eine Gesundheitsschulung oder eine betriebliche Altersversorgung erstrebenswert ist. Neben diesen Anerkennungen – gegebenenfalls auch finanzieller Art – sollten persönliche Gespräche und ein regelmäßiges Feedback über die abgesteckten Ziele und die gegenseitigen Erwartungen geführt werden. In beide Richtungen müssen dabei Anregungen erfolgen sowie Hinweise aufgenommen und umgesetzt – aber auch Konsequenzen deutlich gemacht werden, wenn diese erforderlich sind.

Feedback institutionalisieren

Anregungen, Ziele oder auch mögliche Konsequenzen fehlenden Engagements lassen sich in regelmäßigen Personalgesprächen institutionalisieren. Die Vorteile z. B. klar kommunizierter und verpflichtend regelmäßig erfolgreicher Jahresgespräche liegen

auf der Hand: Zum einen können sich beide Seiten auf das bevorstehende Gespräch vorbereiten; zum anderen sind Bewertungszeiträume klar abgesteckt. Das nächste „Feedbackgespräch“ kommt bestimmt und ein Jahr ist sehr schnell vergangen.

Die Kriterien, die für eine systematische Leistungsbewertung herangezogen werden sollten, lassen sich in drei wesentliche Gruppen gliedern: 1. Arbeitsergebnisse, 2. Arbeitsweise und 3. Arbeitsumgebung. Dabei geht es bei der Bewertung der Arbeitsergebnisse um Quantität und Qualität des Geleisteten, wobei allein die Arbeitsmenge kein ausreichendes Merkmal sein wird. Lediglich in Ausnahmefällen und bei bestimmten Tätigkeiten genügt ein Blick auf die Anzahl der erledigten Aufgaben. Die zielorientierte, vollständige, termingerechte und inhaltlich richtige Arbeitsleistung, also die qualitativ hochwertige Aufgabenerledigung, sollte im Vordergrund stehen.

Zusätzlich als Bewertungsmaßstab ist die Arbeitsweise heranzuziehen. Hierbei geht es in erster Linie um Fragen der selbstständigen Aufgabenbewältigung, den aufgaben- oder unternehmensbezogenen Ideenreichtum oder diesbezügliche Entwicklungsvorschläge und um die Wirtschaftlichkeit des Handelns, die Verbesserung von Arbeitsabläufen sowie die Übernahme von Verantwortung für das gemeinsam gesetzte Ziel.

Zu guter Letzt sollte es aber in gut funktionierenden Einheiten immer auch um den Umgang im Team und mit anderen gehen. Als drittes Kriterium ist daher auch die Arbeitsumgebung, d. h. das Verhalten untereinander, die Konflikt- und Kooperationsfähigkeit, die Empathie sowie die Dienstleistungsorientierung, zur Bewertung heranzuziehen. Die qualitativ beste und effizienteste Arbeit in einer Praxis oder in Unternehmen mit Patienten- oder Kundenkontakt wird nicht zum Erfolg führen, wenn nur Einzelspieler ohne Teamgeist, Empathie und Dienstleistungsorientierung tätig werden. Ein Orchester aus Solisten wird eine Sinfonie kaum angenehm zum Klingen bringen.

Eingestehen von Irrtümern

Nicht zuletzt gehört das Eingestehen von Irrtümern, insbesondere im Umgang mit anderen Menschen, zu einer gelingenden Personalführung dazu. Fehleinschätzungen können jederzeit und überall passieren. Fehler im Bereich der Mitarbeiterbindung sind nicht selten, zeigen aber – wenn sie nicht offen eingestanden werden – fatale Wirkungen. Von Kaiser Wilhelm II. stammt das Zitat: „Das Auto ist eine vorübergehende Erscheinung. Ich glaube an das Pferd.“ Ob Wilhelm II. seine klare Fehleinschätzung eingestanden hat, ist nicht überliefert. Scheuen Sie sich nicht, über Fehler im Umgang mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen zu sprechen. Auch dies wird der Teambildung guttun und dem Umgang auf Augenhöhe einen großen Dienst erweisen. Mitarbeiterbindung ist vor allem ein langwieriger Prozess. Er muss mit dem ersten Schritt beginnen.

Dr. Jan Fischdick

Unterstützungsangebote

Die Zahnärztekammer Berlin unterstützt ihre Mitglieder mit unterschiedlichsten Angeboten. Sie finden Sie auf der Homepage der Kammer: www.zaek-berlin.de

Umfangreiches Informations- und Werbematerial zur **Mitarbeitergewinnung**
→ *Praxisteam* → *Downloads*
Publikationen *Werbemittel*

Informationen und Formulare zu **Anstellungsverträgen** mit Zahnärzten und zahnmedizinischem Personal
Zahnärzte → *Downloads* → *Personalmanagement*

Schulungen zum **Zahnärztlichen Qualitätsmanagementsystem**
ZQMS und ZQMS-ECO:
Zahnärzte → *Praxisführung* → *ZQMS*