

Praxismanagement

Mitarbeiterbindung – Fluch oder Segen?

Das Thema Mitarbeiter und deren Bindung an die Praxis ist schon lange kein neues mehr. Mittlerweile stellt sich eher die Frage: Warum läuft es in einigen Praxen gut und warum steigen in anderen Praxen die Kosten durch eine zunehmende Mitarbeiterfluktuation in die Höhe? Es gibt viele Erklärungen über eventuelle Zusammenhänge und Auswirkungen zum Beispiel durch die Generation Y, Digitalisierung oder Globalisierung. Nach wie vor sind es jedoch die Menschen, die in einer Praxis zusammenkommen und gemeinsam arbeiten. Was ist zu beachten, damit es in der Praxis engagierte Mitarbeiter und ein langfristig bestehendes Team gibt?

Mitarbeiterwohl und Wirtschaftlichkeit

Der Bereich Mitarbeiterführung kann für jeden Praxisinhaber zu einer – manchmal täglichen – Herausforderung werden. Denn in Ihrer Praxis arbeiten viele verschiedene Menschentypen, und jeder davon hat seine persönlichen Befindlichkeiten. Zudem sollen Sie als Chef auch noch Entscheidungen zum Wohle der Mitarbeiter und der Praxis treffen. Sie als Praxisinhaber haben für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen, tragen soziale Verantwortung und gleichzeitig sollen die wirtschaftlichen Belange der Praxis an erster Stelle stehen – von Ihren Patienten und deren Behandlung mal ganz abgesehen.

Die Einstellung hat sich geändert

Früher war es häufig so, dass in vielen Firmen (also nicht nur in Zahnarztpraxen) der Auszubildende anschließend übernommen wurde und dort für eine lange Zeit beschäftigt war. In vielen Fällen sogar bis zum Eintritt in das Rentenalter. Das hat sich in den letzten Jahren drastisch verändert. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Menschen nur noch für eine gewisse Zeit oder ein bestimmtes Projekt zusammenarbeiten. Viele brauchen dann etwas Neues – eine neue Herausforderung, ein anderes Umfeld oder auch neue Kontakte. Und deshalb sind zwei wichtige Punkte zu beachten: Nutzen Sie diese gewisse Zeit intensiv und so lange wie möglich und wissen, und vor allem akzeptieren Sie, dass es so ist bzw. sein kann.

Einige Praxisinhaber sind – meist aus einer Erfahrung heraus – der Meinung, keine jungen Menschen mehr ausbilden oder Mitarbeitern keine Qualifikationsmaßnahme finanzieren zu wollen. Da ist dann von „Undankbarkeit“ oder „die kündigt dann doch eh nur wieder“ zu hören oder zu lesen.

Wer solche Erfahrungen gemacht hat, zieht logischerweise daraus seine Konsequenzen. Die Gefahr dabei ist jedoch, dass andere – potenzielle – Mitarbeiter erst gar keine Chance bekommen, sich beweisen zu können. Fängt solch ein Mitarbeiter in einer Praxis an und merkt, dass er nichts

lernt oder sich gar nicht weiterentwickeln kann, ist er schnell wieder weg.

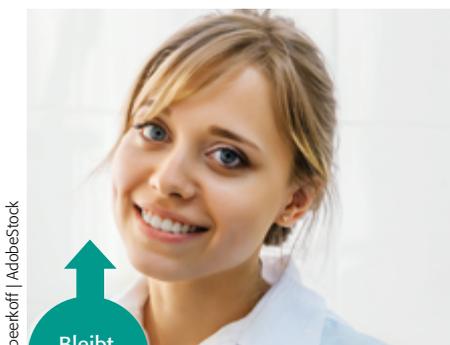
Bitte keine Ausreden

Durch die tägliche Praxisarbeit, den sogenannten Praxisalltag, kommen viele Praxisinhaber gar nicht dazu, sich wirklich und intensiv um ihre eigenen bzw. die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu kümmern. Gespräche mit Praxisinhabern zeigen, dass es immer wieder zwei prägnante Punkte gibt: Für Mitarbeiterführung ist gar keine Zeit, und im Studium wurde es ja sowieso nicht vermittelt. Es wird also schon irgendwie gehen. Nur kann und darf das keine Ausrede sein. Schon gar nicht in der heutigen Situation, in der es an Fachkräften mangelt.

Erfahrungsgemäß scheinen die Praxen, die sich schon länger und intensiv mit dem Thema Mitarbeiterführung und -bindung beschäftigt haben, genau an dieser Stelle einen Vorteil zu haben. Sie wissen, worauf es ankommt, was Menschen brauchen, um motiviert ihre Arbeit zu machen, und somit zufriedener sind.

Stimmiges Rundumpaket

Die Bereiche Vergütung, dementsprechende Arbeitsbedingungen und Arbeitsvertrag werden in diesem Beitrag einmal vorausgesetzt, ebenso die technische und praxisrelevante Ausstattung. Denn in der Zusammenarbeit und der Mitarbeiterführung geht es in Wirklichkeit immer um die zwischenmenschlichen Aspekte. Wie gut können



beerikoff | AdobeStock

Bleibt im Team

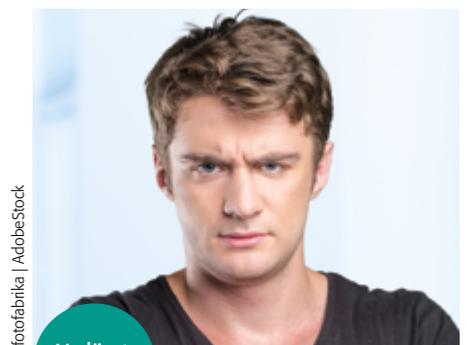
So geht's weiter
Hab ein Angebot, nach der Ausbildung zu bleiben



auerner | AdobeStock

Bleibt im Team

Flexible Arbeitszeiten
So bekomme ich Beruf und Familie unter einen Hut



fotofabrika | AdobeStock

Verlässt das Team

Buh-Mann vom Dienst
Andauernd Ärger mit den Kollegen

Menschen zusammenarbeiten? Deshalb sind die folgenden Punkte unter anderem mit ausschlaggebend für eine möglichst langfristige Bindung.

Sorgen Sie für Klarheit

Um die eigene Praxis erfolgreich führen zu können, bedarf es klarer Entscheidungen. Leider stehen sich viele Praxisinhaber bzw. Führungskräfte dabei manchmal selbst im Weg. Vielen sind die eigenen Ziele nicht bewusst und die persönlichen Ziele der Mitarbeiter nicht bekannt oder es mangelt an Durchsetzungs- oder Umsetzungsvermögen. Fehlt innere Klarheit, wird nichts nach außen übertragen. Dann kommt es vor, dass Mitarbeiter die Orientierung und den Sinn in ihrer Arbeit verlieren. Indem Sie als Führungskraft ihren Mitarbeitern diese Orientierung vermitteln, geben Sie ihnen die Sicherheit, das Richtige zu tun.

Kommunizieren Sie konkret

Häufig führt ein Harmoniebedürfnis zu einem geäußerten „ja“, obwohl die innere Stimme „nein“ sagt. Nur wenn Sie sich selbst gut genug kennen und selbst führen können, werden Sie auch erfolgreich in der Führung Ihrer Mitarbeiter und Ihrer Praxis sein. Mitarbeiter erkennen schnell, wie Sie „ticken“ und wie mit Ihnen umzugehen ist. Treffen Sie klare Entscheidungen und kommunizieren Sie diese konkret. Und das Wichtigste dabei: Setzen Sie diese Entscheidungen auch konsequent um. Das betrifft Maßnahmen sowohl aus Gesprächen in Ihren Teamsitzungen als auch aus dem Mitarbeiter-Einzelgespräch. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Sie nicht mehr ernst genommen werden.

Klären Sie Konflikte im Team

Konflikte im Team sind schlecht für die Stimmung und Atmosphäre. „Banale“ Themen, wie z.B. die ungewaschene Kaffeetasse, können zu einem Konflikt führen, bei dem es nicht mehr um die Tasse, sondern nur noch darum geht, recht zu haben. Nehmen Sie sich Zeit; ziehen sie sich mit den Beteiligten zurück und klären Sie genau, was vorgefallen ist. Berücksichtigen Sie dabei, dass jeder seine Sicht auf die Dinge hat. Das Ziel dabei ist es, einander zu verstehen, jedoch keinesfalls gleichermaßen damit einverstanden zu sein. Ungelöste Konflikte, egal ob privat oder beruflich, führen immer zu einer Trennung. Geklärte Konflikte stärken die zwischenmenschlichen Beziehungen.

Schenken Sie Vertrauen

Wer – aus einer Erfahrung heraus – seinen Mitarbeitern (ständig) misstraut, fängt an, sie zu kontrollieren. Das erschwert die Zusammenarbeit, mal abgesehen von der vergeudeten Arbeitszeit und den daraus resultierenden Kosten. Mitarbeiter verlieren die Lust an ihrer Arbeit und leisten somit weniger. Fehlendes Vertrauen sorgt auch immer für einen sehr gut funktionierenden „Flurfunk“. Praxen, in denen das Klima offen und vertrauensvoll ist, sind in der Lage, die meisten Probleme schnell und unbürokratisch zu klären. Denn das Ziel ist immer, im Sinne der Praxis die beste Lösung zu finden.

Nähe und Distanz

Nähe und Distanz sind zwei gegensätzliche Pole in der zwischenmenschlichen Beziehung. Zeigt eine Führungskraft zu viel

Nähe, kann das auf die Mitarbeiter erdrückend wirken. Zu viel Distanz hingegen signalisiert unter Umständen Desinteresse. Hier ein gutes Mischungsverhältnis hinzubekommen, ist die Kunst. Dazu zählt zum Beispiel, sich ab und zu mal mit dem Team hinzusetzen und eine gemeinsame Kaffee- oder Teepause zu genießen. Führen Sie private Gespräche ebenfalls wohl dosiert und passend zum Mitarbeiter.

Das Ergebnis zählt

Grundsätzlich wollen Menschen, die in einem Angestelltenverhältnis arbeiten, auch geführt werden. Was es dafür braucht, sind klare Ansagen, wie das Ergebnis auszusehen hat, und einen entsprechenden Handlungs- und Verantwortungsbereich. Wer seine Mitarbeiter wie „Mädels“ behandelt, wird auch von Mädchen umgeben sein. Wer hingegen sein Personal wie Mitarbeiter behandelt, wird Teamplayer bekommen.

Claudia Davidenko

Die Autorin

- Ausbildung zum systemischen Coach
- Seit 2005 selbstständig als Beraterin und Coach
- Mitglied im Prüfungsausschuss zur ZMV des Landes Brandenburg

Nachdruck mit freundlicher Genehmigung der Autorin. Erstveröffentlichung in ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis 3/19, S. 18 ff.



Robert Kneschke | AdobeStock

Bleibt im Team

Weiß, was läuft
Man schätzt meine Berufserfahrung im Team



WavebreakMediaMicro | AdobeStock

Verlässt das Team

Mädchen für alles
Fühle mich in meiner Position nicht ernst genommen



WavebreakMediaMicro | AdobeStock

Bleibt im Team

Nur nicht stehenbleiben
Es gibt interessante Angebote für mich zur Weiterbildung