

1

Allgemeine Situation der Mitarbeiterführung

Wünschen Sie sich inspirierende und motivierte Mitarbeiter, die gemeinsam mit Ihnen die Zahnarztpraxis zum Erfolg führen? Führen ist ähnlich wie erfolgreich beraten, nur schwieriger! Während bei der Beratung „das Spielfeld“ durch das infrage kommende Produkt bzw. die infrage kommende Dienstleistung klar beschrieben ist, befindet sich „Führung“ in einem komplexen Spannungsfeld widerstreitender Interessen. Eingebunden in ein komplexes Geflecht aus Über- und Unterordnung sowie gegenseitigen Abhängigkeiten müssen Sie als Führungskraft einen Weg finden, um für Sie zufrieden stellende Ergebnisse zu erreichen.

Mit der qualifizierten Führung verhält es so wie mit der eigenen Gesundheit: Wie wichtig sie ist, wird erst bemerkt, wenn sie fehlt.

Erfolgsfaktoren

Der Erfolg einer Führung wird nur an den verursachten Ergebnissen bemessen und nicht an der Menge der geführten Einzelgespräche, der Anzahl von Teambesprechungen, der Häufigkeit von Feedbackgesprächen, sondern immer nur daran, was Sie damit letztendlich erreichen. Ist jeder Zahnarzt – jede Praxismanagerin – automatisch eine erfolgreiche Führungskraft? Erfolgreiche Führungskräfte haben eines gemeinsam: Es gelingt ihnen dauerhaft, ihre Mitarbeiter dazu zu bringen, die schriftlich definierten Ziele zu erreichen. Wie gelingt das? Liegt es am Charisma der Führungskraft, an der Fähigkeit, ein gutes Teamklima zu schaffen und aufrechtzuerhalten, oder an einer vorausschauenden Ziel- und Umsetzungsplanung sowie einer konsequenten Erfolgskontrolle?

Der Schlüssel dazu ist die Sozialkompetenz für Führungskräfte, d.h. die Beweggründe anderer Menschen – also der Mitarbeiter – zu erkennen und das eigene Führungshandeln zielgerichtet darauf abzustimmen. Führungskräfte sind dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, ihre Mitarbeiter zu überzeugen. Ein wichtiger Punkt dabei ist die eigene Authentizität, also so zu sein, wie Sie sind und keine Rolle zu spielen. Insofern ist es sehr wichtig, sich mit diesem Punkt intensiv zu beschäftigen und sich seiner Authentizität bewusst zu werden. Nur wenn Sie die Wirkung von sich auf andere Menschen – sprich Ihre Mitarbeiter – kennen, haben Sie den ersten wichtigen Schritt für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung geschaffen.

Gelebte Authentizität wichtig

Das amerikanische Marktforschungsunternehmen Gallup führt seit vielen Jahren Umfragen zum Mitarbeiterengagement in Deutschland durch. In den Jahren 2016 und 2017 hat sich die Zahl der Mitarbeiter, die eine geringe emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben, bei 70 Prozent eingependelt. Bei diesen Mitarbeitern fehlen das Engagement und die Identifikation mit ihrem Unternehmen und somit machen sie Dienst nach Vorschrift.

Geringe
emotionale
Bindung
überwiegt

Keine Änderung gab es bei dem Anteil von Mitarbeitern mit einer hohen emotionalen Bindung, der bereits 2012 nur bei 15 Prozent lag. Es ist sehr traurig, dass dieser Wert nicht gestiegen ist. Bei der Betrachtung von Teams mit einer hohen emotionalen Bindung fällt auf, dass sich das für den Arbeitgeber auszahlt:

Hohe emotionale
Bindung
zahlt sich aus

- 21 Prozent höhere Produktivität
- 37 Prozent geringere Abwesenheit
- 41 Prozent weniger Qualitätsmangel

Aufgrund der aktuellen Personalsituation ist es wichtig, gute Mitarbeiter in der Praxis zu halten. Mich erstaunt es immer wieder, dass viele Praxen bzw. die Führungskräfte in der gesamten Disziplin der Mitarbeitersuche und der Mitarbeiterbindung vieles dem Zufall überlassen und wenig Zeit in die entsprechende Fortbildung investieren. Überall dort, wo motivorientierte Mitarbeitersuche bzw. Mitarbeiterführung umgesetzt wird, finden sich dem Unternehmen Zahnarztpraxis emotional verbundene Mitarbeiter sowie das entsprechende persönliche Engagement.

Häufig wird der Fokus auf die Suche neuer Mitarbeiter gerichtet und die Pflege sowie die Weiterentwicklung vorhandener Mitarbeiter stark vernachlässigt. Die Folge daraus sind unzufriedene und unmotivierte Mitarbeiter. Die innere Kündigung dieser Mitarbeiter ist nahe liegend. Innere Kündigung bedeutet Dienst nach Vorschrift, aber kein zusätzliches Engagement bzw. keine Identifikation mit der Praxis. Im schlimmsten Fall – das sind dann meist die richtig guten Mitarbeiter – wechseln diese in eine andere Praxis und hinterlassen eine zusätzliche offene Stelle. Es ist einfacher, eine emotionale Bindung der aktuell vor-

Vorhandene
Mitarbeiter
fördern

handenen Teammitglieder zu erreichen als neue Mitarbeiter zu finden. Und warum? Sie sind bereits in der Praxis verfügbar.

**Fehler im
Umgang mit
neuen
Mitarbeitern**

Vor allem in der Frühphase der Beschäftigung machen Zahnarztpraxen – wie viele andere Unternehmen in Deutschland auch – entscheidende Fehler. Zu diesen vermeidbaren Fehlern gehört, dass sich niemand am neuen Arbeitsplatz um den neuen Mitarbeiter kümmert oder ihm bei der Einarbeitung zur Verfügung steht. Des Weiteren finden keine Gespräche mit der Führungskraft über ihre Erwartungen und Ziele für den neuen Mitarbeiter bzw. den Praxismitarbeitern statt. Selbst einfache Grundlagen wie die offizielle Begrüßung am ersten Arbeitstag durch den Zahnarzt oder ein eingerichteter Arbeitsplatz fehlen. Der erste Eindruck von der Praxis bleibt den neuen Mitarbeitern immer in Erinnerung.

**Freundliche
Begrüßung
wichtig**

Wenn der neue Mitarbeiter am ersten Arbeitstag nicht erwartet wird, an der Anmeldung niemand Bescheid weiß, der Zahnarzt keine Zeit hat und auch die Praxismitarbeiter mit dringenden Aufgaben beschäftigt sind, gibt das kein gutes Bild der Praxis ab und neue Mitarbeiter kommen sich unerwünscht und völlig fehl am Platz vor. Es ist wichtig, dass der neue Mitarbeiter am ersten Tag von einem zuständigen Hauptansprechpartner von der Anmeldung abgeholt wird. Dieser Ansprechpartner muss den ganzen Tag für ihn da sein. Er muss freundliche und herzliche Worte der Begrüßung benutzen: „Schön, dass Sie da sind. Wir freuen uns alle auf Sie.“ Diese positive Begrüßung sorgt beim neuen Mitarbeiter für nachhaltig positive Gefühle.

Wenn diese grundsätzlichen wichtigen Dinge nicht stattfinden, nützt der größte Aufwand, den die Praxis im Vorfeld um aktuell rare bzw. sehr gute Mitarbeiter betreibt, nur wenig.

**Beziehung früh
aufbauen**

Entscheidend ist es, gleich zu Beginn eine gute Beziehungsgrundlage gegenüber dem neuen Mitarbeiter herzustellen. Der Aufbau dieser Beziehung zum Mitarbeiter ist ein Teil der sehr wichtigen *Wertschätzung*. Vor allem zu Beginn eines Arbeitsverhältnisses wiegen solche Versäumnisse sehr schwer. Denn in dieser ersten Phase wird der Grundstein für die weitere Arbeitsbeziehung und die wichtige langfristige Bindung gelegt. Findet dieser Beziehungsaufbau – der auch in einem erfolgreichen Beratungsgespräch wichtig ist – nicht statt, sor-

gen Sie als Arbeitgeber frühzeitig für Wechselgedanken beim neuen Mitarbeiter. Das ist fatal: Der neue Mitarbeiter ist erst kurz da, und es wird alles getan, um ihn zu verärgern bzw. zum neuerlichen Wechsel anzuregen.

Es ist verständlich, dass ein Mitarbeiter, der sich von Beginn an in der Praxis nicht wohl und nicht angenommen fühlt, eher bereit ist, sich einen neuen Arbeitgeber zu suchen. Genau hier rächt es sich, wenn manche Zahnarztpraxen den Erwartungen und Bedürfnissen der neuen Mitarbeiter nicht genügend Rechnung tragen.

Aufgrund der veränderten Situation am Arbeitsmarkt müssen Zahnarztpraxen sich bewusst machen, dass sie sich bei guten Kandidaten bewerben und bewähren müssen, nicht umgekehrt. Sie müssen sich fragen, was gute Mitarbeiter wollen und was sie andererseits davon abhalten könnte, sich nach anderen interessanten Praxen umzusehen. Alle Zahnarztpraxen, die künftig für mehr Mitarbeiterbindung sorgen wollen, müssen sich beginnend beim Erstkontakt bis zum Ende der Einarbeitungszeit und natürlich darüber hinaus entsprechend neu positionieren.

Das konkrete Ziel muss sein, dass der neue Mitarbeiter von Beginn an das Gefühl hat, in der richtigen Praxis „gelandet“ zu sein.



Bedenken Sie, dass nicht nur Sie als Arbeitgeber, sondern auch der neue Mitarbeiter bestimmte Erwartungen an seine Arbeitsstelle hat. Wie ich später detailliert aufführen werde, ist *Vertrauen* die Grundvoraussetzung für eine langfristige Bindung an das Unternehmen. Dieser Vertrauensaufbau beginnt damit, dass vor dem Unterschreiben des Arbeitsvertrags gemeinsam besprochene und danach schriftlich getroffene Vereinbarungen eingehalten und die Erwartungen erfüllt werden. Erfährt der neue Mitarbeiter zu Beginn des Arbeitsverhältnisses eine entsprechende Zuwendung, baut er umso schneller einen positiven Bezug zur neuen Arbeitsstelle auf.

Vertrauen
aufbauen

Ein weiterer wichtiger Punkt – der oft nicht berücksichtigt wird – ist der Einarbeitungsplan. Die Einarbeitung ist eine Schlüsselphase. In einer

Einarbeitungs-
plan erstellen

gut organisierten Praxis wird ein Einarbeitungsplan im Vorfeld erstellt. Dadurch wird dem neuen Mitarbeiter das erforderliche Know-how vermittelt, damit er so schnell wie möglich seine volle Arbeitsleistung erreichen kann.

Im Einarbeitungsplan ist unter anderem festgelegt, dass nach der ersten Begrüßung der Zahnarzt oder die zuständige Praxismanagerin den neuen Mitarbeiter den zukünftigen Kollegen persönlich vorstellt. Das fördert und beschleunigt den Aufbau der notwendigen Arbeitskontakte.

Der Einarbeitungsplan muss folgende Punkte beinhalten:

- Welche Person konkret für die Einarbeitung zuständig ist,
- an welche Person sich der neue Mitarbeiter bei Fragen jeglicher Art wenden kann,
- detaillierte Aufführung, wie der zeitliche und fachliche Ablauf der Einarbeitungsphase erfolgt,
- welche Ziel- und Orientierungsgespräche stattfinden.

Die Einarbeitung ist die Bewährungszeit für den neuen Mitarbeiter. In der Regel wird im Arbeitsvertrag eine Probezeit von maximal 6 Monaten mit verkürzter Kündigungsfrist von 2 Wochen für beide Seiten vereinbart. Daher ist das Ende der Probezeit ein natürlicher Meilenstein im Einarbeitungsplan. Vor dem Ende der Probezeit muss der Zahnarzt über den Verbleib des neuen Mitarbeiters eine Entscheidung treffen. Deshalb ist es wichtig, dass der Zahnarzt mit dem neuen Mitarbeiter vor dem Ende der Probezeit ein solches Orientierungsgespräch führt. Darin wird besprochen, wie die Leistung wahrgenommen wurde und ob der Mitarbeiter übernommen wird.

Orientierungs-
gespräch vor
Ablauf der
Probezeit



Der Einarbeitungsplan ist eine große Hilfe, um die wichtige Schlüsselpphase des Beschäftigungsverhältnisses vorzubereiten und seriös zu begleiten. Durch ihn werden alle wichtigen Bezugspersonen an der Einarbeitung beteiligt.

Häufig stelle ich fest, dass in dieser Phase der Einarbeitungs- bzw. Probezeit keine Feedbackgespräche stattgefunden haben. Wie soll jetzt eine richtige Entscheidung getroffen werden? Oder – noch gravierender – der Zahnarzt stellt fest, dass die Probezeit abgelaufen ist, der Mitarbeiter nun fest angestellt ist und er während der ganzen Zeit kein einziges Gespräch mit ihm geführt hat.

Ein fehlender Einarbeitungsplan und fehlende Feedbackgespräche schaden der Beziehungsbindung und sind ein häufiger Grund, dass Mitarbeiter frühzeitig die Praxis wieder verlassen. Dabei sind Feedbackgespräche mit dem neuen Mitarbeiter sehr wichtig, da dieser noch einen unverfälschten Blick von der Praxis hat und der Zahnarzt dadurch vieles über seine Außenwirkung erfahren kann. Sie tragen als Führungskraft – ob bei guter oder auch schlechter Führung – maßgeblich dazu bei, ob ein Mitarbeiter wechselwillig ist oder nicht. Der Mitarbeiter kündigt immer der schlecht bzw. nicht führenden Führungskraft und nicht dem Unternehmen Zahnarztpraxis.

Regelmäßige
Feedback-
gespräche

Es ist einfacher, sich für die Wünsche, Sorgen oder Bedenken der eigenen Mitarbeiter zu interessieren als neue Bewerber zu analysieren. Statt nach neuen Mitarbeitern zu suchen, sollte bei den vorhandenen Mitarbeitern die Bindung verstärkt werden. Die Mitarbeiter werden beispielsweise in der Praxis nach vorhandenen Stärken eingesetzt und haben dadurch mehr Spaß bei der Arbeit. Sie erhalten sinnvolle Weiterbildungsangebote nicht nur im fachlichen, sondern vor allem auch im persönlichen Bereich wie Rhetorik und Persönlichkeitstraining bzw. neue Aufgaben in der Praxis. In erster Linie geht es nicht darum, das Team um neue Mitarbeiter zu erweitern, sondern das vorhandene Team zum Bleiben zu begeistern. Das ist eine große Herausforderung für alle Führungskräfte.

Vorhandenes
Team
begeistern

Gute Mitarbeiter zu gewinnen und die personelle Fluktuation gering zu halten, müssen zwei wesentliche Ziele jeder Zahnarztpraxis sein. Ob Mitarbeiter bereit sind, an einem Strang zu ziehen und Leistung einzubringen, oder ob sie sich eine Komfortzone eingerichtet haben und mit möglicher Leistung zurückhalten, hängt grundsätzlich davon ab, wie engagiert die Führungskraft die Kernaufgaben der Führung umsetzt. Im Praxisalltag sind die Führungskräfte jedoch stark in den operativen

Ablauf eingebunden. Führung wird insofern nur „nebenbei“ wahrgenommen.

„Fingerspitzengefühl“ bei der Personalsuche

Jede Führungskraft muss Menschen mögen und sich mit ihnen beschäftigen. Wer nicht als potenzieller bzw. attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird, wird nur schwerlich gute Mitarbeiter finden. Richtige Talente für das eigene Team zu finden, verlangt deutlich mehr Aktivität in puncto Recruiting. Der Recruiter ist ein Spezialist in Sachen Personalsuche; er muss ein Marketingspezialist sein, der seine Zielgruppe genau kennt und weiß, wie er diese begeistern kann. Er muss sein Unternehmen vermarkten und dafür sorgen, dass es hält, was es verspricht. Bei der Suche nach neuen Mitarbeitern muss er auch andere, innovative Wege gehen und neue Möglichkeiten nutzen. Um die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen, müssen Arbeitgeber den Bewerbern auf Augenhöhe begegnen, mit den Augen der entsprechenden Zielgruppe sehen sowie deren Interessen und Bedürfnisse ernst nehmen. Konkret stellt sich die Frage: Wen brauchen wir wirklich?

Wichtig ist das klare Bewusstsein, dass es bei Stellenbesetzungen nicht nur um die Suche nach einer bestimmten Fachkraft geht, sondern darum, den Menschen als Ganzes zu erkennen. Das heißt: Der Job muss zum Menschen passen und nicht umgekehrt.



Praxen, die Neueinsteiger zu langfristigen Teammitgliedern machen, profitieren in mehrfacher Hinsicht. Sie können auf loyale und treue Mitarbeiter setzen, behalten wertvolles Know-how im Unternehmen und sparen Kosten, die für das Rekrutieren und Einarbeiten neuer Mitarbeiter entstehen würden.



Reinhard Homma, Kommunikations- und STRUCTOGRAM® Senior-Trainer im Bereich Personal-Coaching und Training und Inhaber von MediGram, ist seit über 30 Jahren in der Dentalbranche tätig. Als Trainer und Praxisberater berät er bundesweit Zahnarztpraxen. In seinen vor Ort durchgeführten Analysen ist er spezialisiert auf die Themen qualifizierte Kommunikation im Team und mit den Patienten, Eingehen auf die Persönlichkeitsstruktur im Team und den Patienten, Rhetorik und Körpersprache, Mitarbeiterführung und -motivation, Teambuilding sowie Mental-Coaching. Das wichtigste Anliegen seiner persönlichen Beratung ist, den Praxen authentische und für die Zukunft sinnvolle und erfolgreiche Konzepte zur Verfügung zu stellen und sie bei der entsprechenden Umsetzung zu begleiten. Dazu ist sein Gesundheitsberatungskonzept der Schlüssel für eine erfolgreiche Kommunikation mit den Patienten.

Er ist Referent und führt Seminare für die Apotheker- und Ärztekammer, für Dentalfirmen sowie für verschiedene Kassenzahnärztliche Vereinigungen durch. In seiner Fortbildungsakademie in Ettlingen bietet er Seminare zu den oben aufgeführten Themen an. Zusätzlich leitet er praxisinterne Kommunikations- und Telefontrainings und führt Teambuildingseminare durch. Er moderiert Workshops für Praxisteams und ist als Coach für Zahnärztinnen und Zahnärzte tätig.

In den Fachmagazinen „Zahnheilkunde, Management und Kultur“® (ZMK), „Zahnarzt & Praxis“® (ZP) sowie „dental success“® hat er zu verschiedenen Themen bereits publiziert.

Inhalt

Vorwort	7
Allgemeine Situation der Mitarbeiterführung	11
Teamspirit als Erfolgsfaktor	19
Unterbewusstsein auf den Führungserfolg programmieren	27
Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte	35
Führungsfehler und deren Folgen	47
Häufige Führungsfehler	48
Folgen von Führungsfehlern	51
Erlebte Führungssituationen in verschiedenen Zahnarztpraxen	55
Soft Skills bei der Bewerberauswahl beachten	61
Was sind Soft Skills?	62
Wie lassen sich Soft Skills feststellen?	64
Wichtige Soft Skills für die Tätigkeit in der Zahnarztpraxis	66
Erfolgreich Bewerbungsgespräche führen	71
Vorauswahl	72
Bewerbungsgespräch	74
Sozialkompetenz – Faktor erfolgreicher Führung	87
Definition	88
Erforderliche Fähigkeiten	89
Gesund führen – was bedeutet das?	93
Gesunde Mitarbeiter	94
Gesunder Chef	96
Emotionale Intelligenz	97
Komponenten	98
Vorteile, Kennzeichen	100

Führen auf hohem Niveau	103
Schlüssel erfolgreicher Kommunikation in der Mitarbeiterführung	109
Teambesprechungen interessant und erfolgreich gestalten	113
Ziele, Inhalte	114
Organisation und Planung	116
Spielregeln	119
Fazit	122
Mitarbeitergespräche unter vier Augen	123
Einleitung	124
Vorbereitung, Ablauf	125
Gesprächsformen	128
Mitarbeitermotivation	139
Motivorientierte Führung = erfolgreiche Führung	145
Voraussetzungen erfolgreicher Führung	151
Was Mitarbeiter motiviert bzw. demotiviert	155
Motivationskiller	157
Motivationsfördernde Maßnahmen	161
Ablauf des erfolgreichen Führungsprozesses	165
Interviews mit in der Mitarbeiterführung erfolgreichen Zahnärzten	169
Anhang	185
Literatur	186
Sachverzeichnis	187