Inhalt

Vorwort 3
Autorenverzeichnis 5

1 Das Unternehmen Zahnarztpraxis 7
1.1 Daten, Zahlen, Fakten 8
1.2 Besonderheiten von Zahnarztpraxen 10
1.3 Rechtliche Grundlagen 19

2 Die Zahnarztpraxis als Dienstleistungsunternehmen 27
2.1 Besonderheiten von Dienstleistungen 29
2.2 Erfolg in Dienstleistungsunternehmen 31
2.3 Bilden von Erwartungen 36

3 Mechanismen erfolgreichen Arbeitens 39
3.1 Perspektivenwechsel 40
3.2 Was Erfolg bedingt 45
3.3 Kontinuierliche Verbesserung 60

4 Die Rolle der Mitarbeiter 65
4.1 Mitarbeiter als wichtigste Ressource 66
4.2 Schlechter versus guter Service 70
4.3 Die Zahnmedizinische Fachangestellte. 78

5 Mitarbeitereinsatzplanung. 83
5.1 Personelle Ressourcenplanung 85
5.2 Aufbauorganisation 89
5.3 Ablauforganisation 91
5.4 Mitarbeiterentwicklung 100

6 Mitarbeiterauswahl 105
6.1 Bedarfsanalyse 111
6.2 Stellenanzeige 114
6.3 Bewerbungsunterlagen 119
6.4 Vorstellungsgespräch 126
6.5 Probearbeitstag. 130

7 Einstellung und Einarbeitung 133
7.1 Arbeitsvertrag 136
7.2 Einarbeitung 141
7.3 Onboarding fachfremder Mitarbeiter 146

8 Mitarbeiterbindung 159
8.1 Stellenwert Team 160
8.2 Mitarbeitermotivation 164
8.3 Mitarbeiterpartizipation 168
8.4 Mitarbeiterbefragung 179

9 Kommunikation 183
9.1 Grundlagen Kommunikation 184
9.2 Kommunikation innerhalb des Teams 187
9.3 Kommunikation an der Schnittstelle Mitarbeiter – Patient 193

10 Mitarbeiterführung 199
10.1 Erfolgreich führen 200
10.2 Führen mit Zielen 205
10.3 Konfliktmanagement 212
10.4 Trennungsgespräch und Kündigung 219

Informationen zum Download 231
Vorlagen Download 232
Literatur 249

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Zahnarztpraxen müssen sich in ihrer Struktur und ihrer Qualität derzeit einem deutlichen Wandel anpassen: Sie entwickeln sich zunehmend zu patientenorientierten Dienstleistungsunternehmen mit einem breiten Behandlungsspektrum und individuellen Betreuungskonzepten.

Diese Entwicklung bedingt die Notwendigkeit, sich neben der Behandlung von Patienten[1] auch mit einer ganzen Reihe organisatorischer Fragestellungen beschäftigen zu müssen. Ein systematisches Management ist für Zahnarztpraxen heute wichtiger denn je.

„Management" – das Wort ist in aller Munde und viele Praxisinhaber beschäftigen heutzutage einen Praxismanager bzw. eine Praxismanagerin. Das bin auch ich. In einer zahnärztlichen Gemeinschaftspraxis seit 2009, anderen Praxen gebe ich in meiner freiberuflichen Tätigkeit Tipps, Coachings und Workshops zu Themen wie Personalmanagement, Mitarbeiterführung, Patientenorientierung etc.

In meiner mehr als zehnjährigen Tätigkeit in der Branche durfte ich etliche Erfahrungen sammeln, viele unterschiedliche Menschen kennenlernen und Situationen erleben.

Diese unterschiedlichen Erfahrungen haben gezeigt und zeigen, dass es bestimmte Mechanismen gibt, die Praxen erfolgreich machen, und es zwei Grundmechanismen erfolgreichen Arbeitens gibt:

Zum einen ist eine Praxis ein Dienstleistungsunternehmen. Zum Erfolg führen daher vor allem Patientenzufriedenheit und Patientenbindung. Zufriedene Patienten vertrauen Ihnen. Sie werden eher hochwertige Leistungen in Anspruch nehmen und es ist unwahrscheinlicher, dass sie sich ein Konkurrenzangebot einholen. Sie bleiben Ihrer Praxis über viele Jahre treu, empfehlen sie Familienmitgliedern, Freunden und Kollegen. Ein langfristig gebundener, begeisterter Patient ist für eine Praxis Gold wert.

Zum anderen sind die Mitarbeiter der Schlüssel zu Patientenzufriedenheit und Patientenbindung und damit zum Erfolg der Praxis. Eine Praxis, die Wert auf die Zufriedenheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter legt, verbessert ihren Erfolg, denn Mitarbeiterzufriedenheit führt zu Patientenzufriedenheit und Mitarbeiterbindung zu Patientenbindung.

Motivierte Mitarbeiter sind besser in der Lage, eine hervorragende Dienstleistungsqualität zu erreichen, sie sind freundlicher, authentischer, empathischer, engagierter und sichern die Wettbewerbsfähigkeit einer Zahnarztpraxis nachhaltig.

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet und stattdessen die männliche Form verwendet, z. B. „der Patient", „der Zahnarzt" und „der Mitarbeiter". Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Um einen reibungslosen Praxisalltag zu gewährleisten, sind in Bezug auf das Personalmanagement nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch spezielle administrative Fähigkeiten gefordert. Arbeiten Sie organisiert und schaffen es darüber hinaus, eine hohe Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit zu gewährleisten, so ist Ihnen der Erfolg Ihrer Praxis sicher.

Doch wie gelingt es, sich dem Personalmanagement zu widmen, ohne dass anderes liegen bleibt? Was ist zu tun, um die Mitarbeitereinsatzplanung systematisch zu organisieren? Was ist bei der Suche, Auswahl, Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu beachten? Wodurch erreicht man Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung? Wie schafft man es, eine geschätzte und respektierte Führungskraft zu sein? Die Antworten auf diese Fragen finden Sie in diesem Nachschlagewerk.

Für die Nutzung der Inhalte dieses Werkes ist es dabei unerheblich, ob Sie selbst Praxisinhaber sind oder vom Praxisinhaber teilweise oder vollständig mit der Aufgabe betraut wurden, das Praxis- bzw. Personalmanagement zu übernehmen.

Auch wenn Sie sich mit dem Thema nun aktiv auseinandersetzen, werden Sie nicht alles, was Sie lesen, sofort umsetzen können. Lassen Sie sich davon nicht entmutigen und suchen Sie sich für den Anfang kleine Hebel, die Sie betätigen möchten.

Manche Ziele lassen sich nur Schritt für Schritt erreichen. Um sich kontinuierlich zu verbessern, brauchen Sie keine großen Veränderungen im Eiltempo herbeizuführen. Im Gegenteil – wenn Sie zu viel auf einmal anpacken, kann das zu Unruhe führen, Mitarbeiter verunsichern und Sie selbst demotivieren.

Freuen Sie sich gemeinsam mit dem gesamten Team nicht nur über Meilensteine, sondern auch über kleine Zeichen, die eine bevorstehende Veränderung ankündigen.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung!

Beate Kirch
im August 2021

1.2.4 Der Zahnarzt als Praxisinhaber

Unternehmensführung ist kein curricularer Bestandteil des Zahnmedizinstudiums. Während des gesamten Studiums bis zum Abschluss mit dem Staatsexamen werden keine betriebswirtschaftlichen Themenbereiche angesprochen und keine Management- und Organisationskompetenzen vermittelt. Somit sieht sich der Zahnarzt als Praxisinhaber häufig mit einer Aufgabe konfrontiert, der er sich aufgrund seiner Ausbildung kaum gewachsen fühlen kann.

Managementfunktionen

Dennoch bestehen die Anforderungen, die an den Zahnarzt als Praxisinhaber gestellt werden, nicht nur darin, dem medizinischen Heilauftrag Folge zu leisten, sondern ebenso den betriebswirtschaftlichen Aspekten. Als Inhaber eines Klein- oder Kleinstunternehmens hat der Zahnarzt zahlreiche Managementfunktionen inne, die in Großbetrieben auf verschiedene Träger aufgeteilt sind, das heißt, er ist unter anderem verantwortlich für die

Verantwortlichkeiten

- Zielsetzung,
- Strategiefindung,
- Maßnahmenplanung,
- Maßnahmendurchführung und
- Erfolgskontrolle.

Der Zahnarzt koordiniert als übergeordnete Instanz hierarchisch den Arbeitsprozess, die Mitarbeiter arbeiten unter seiner Anleitung. Er koordiniert Projekte und Arbeitsprozesse, die Mitarbeiter arbeiten letztendlich unter seiner Verantwortung.

Anspruchsgruppen

Aber die Mitarbeiter stellen nur eine der Anspruchsgruppen dar, denen der Zahnarzt als Unternehmensinhaber gerecht werden muss:

- Mitarbeiter möchten geführt und angeleitet werden, sich idealerweise mit ihrer Arbeit identifizieren und selbstverwirklichen können und am Ende des Monats für ihre geleistete Arbeit entlohnt werden.
- Patienten möchten nach bestem Wissen und Gewissen behandelt werden und wünschen darüber hinaus fachkompetente Informationen sowie eine umfassende und freundliche Betreuung.
- Kooperationspartner (Dentallabore und Lieferanten) müssen die notwendigen Informationen für eine gelingende Zusammenarbeit erhalten; die bestellten Leistungen müssen innerhalb der jeweiligen Zahlungsfristen bezahlt werden.

- Das private Umfeld muss nicht nur finanziell abgesichert werden, sondern diesem muss auch auf sozialer Ebene in ausreichendem Maße qualitativ und quantitativ Sorge getragen werden.

Zeit- und Kostendruck

Hinzu kommt, dass häufig ein hoher Zeit- und Kostendruck auf dem Zahnarzt als Unternehmensinhaber lastet. Die für Klein- und Kleinstunternehmen typischen vergleichsweise geringen finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen sind häufig hinderlich bei der Planung von Projekten, die außerhalb des normalen Arbeitsalltages abgewickelt werden sollen.

Als Inhaber steht der Zahnarzt bei Entscheidungen daher häufig in einem vermeintlichen Konflikt zwischen der Fürsorgepflicht für seine Mitarbeiter und wirtschaftlichen Interessen. Entscheidungen (z. B. Personalentscheidungen) werden daher häufig „aus dem Bauch heraus“ getroffen, statt Alternativen unternehmerisch rational abzuwägen.

Psychische Gesundheit

Die Qualität der unternehmerischen Fähigkeiten des Zahnarztes wird zudem durch seine eigene Konstitution beeinflusst. Ergebnisse von Studien, die sich mit der psychischen Gesundheit von Zahnärzten beschäftigen, sind in diesem Zusammenhang alarmierend – über die Hälfte der befragten Zahnärzte erleben Antriebsmangel, Gereiztheit, Angst, Müdigkeit oder Schlafstörungen als Ergebnis ihrer Arbeitsbelastung.

Spezifische Belastungen

Das Arbeitsumfeld von Zahnärzten betreffend, identifizieren diese Studien sowohl geistig-emotionale als auch körperlich-muskuläre Ursachen für Stress bei Zahnärzten. Als spezifische Belastungen wurden identifiziert:

- Langzeitsitzungen
- chirurgische Eingriffe
- Turbinengeräusche
- Patientenängste
- Behandlung von Kindern
- mangelnde Wertschätzung durch Mitmenschen
- zahnärztliche Abrechnung
- Zeitdruck

Ein Großteil der aufgeführten geistig und/oder körperlich belastenden Situationen, die für die Entstehung psychischer Beeinträchtigungen oder Erkrankungen bei Zahnärzten ursächlich sein können, betreffen gleichermaßen das zahnmedizinische Personal.

3.2 Was Erfolg bedingt

Perspektivenwechsel

Um patientenorientiertes Praxismanagement zu betreiben, ist es wichtig, sich so bewusst wie möglich in die Lage der Patienten zu versetzen. Stellen Sie sich nicht die Frage, was Sie für das beste Vorgehen halten, sondern überlegen Sie stattdessen, wie der Patient sich einen Ablauf wohl wünscht. Nehmen Sie hierzu einen Perspektivenwechsel vor und betrachten Sie Ihre Praxis und die Abläufe von außen.

3.2.1 Kontaktpunkte

Da Mitarbeiter für die Zufriedenheit von Patienten die entscheidende Rolle einnehmen, ist das gezielte Betrachten von Kontaktpunkten eine geeignete Technik, um Verbesserungspotenziale auszumachen.

Schnittstellen zwischen Praxis und Patient

Als Kontaktpunkte werden die Schnittstellen zwischen Praxis und Patient bezeichnet, also Berührungspunkte. Diese Berührungen können verschiedener Art sein. Nicht immer sind Berührungen persönlicher Natur. Ein Patient kommt auch mit Ihrer Praxis in Berührung, wenn er einen Artikel über Ihre Praxis liest, eine Visitenkarte von Ihnen in der Hand hält oder in der späteren Zusammenarbeit von Ihnen Post oder E-Mails erhält. Man unterscheidet nach den verschiedenen Phasen der Patientenbeziehung Kontaktpunkte

- vor,
- während und
- nach

der Inanspruchnahme einer Leistung.

Kontaktpunkte vor Inanspruchnahme einer Leistung

Der Kontakt mit dem Patienten beginnt, lange bevor Sie das erste Mal bewusst mit ihm korrespondieren. Zu Kontaktpunkten, die bereits vor der Inanspruchnahme einer Leistung bestehen, zählen zum Beispiel

- Website,
- Auftritt bzw. Präsenz in Social Media,
- Werbemaßnahmen, z. B. Anzeige in einer Zeitung, Flyer oder Informationsmaterialien, sowie
- Bewertungen, Erfahrungsberichte und Empfehlungen.

Erwartungshaltung des Patienten

Alle diese Punkte bieten potenziellen Patienten bereits vor dem ersten bewussten Kontakt die Möglichkeit, sich ein Bild über Ihre Praxis zu bilden. Das Bild, das durch die bewusste Recherche oder aber den unbewussten Erhalt von Information im Vorfeld im Kopf des Kunden entsteht, prägt dessen Erwartungshaltung.

Patientenzufriedenheit

Von dem Soll-Ist-Abgleich der Erwartungshaltung des Patienten mit dem später erhaltenen Ergebnis der Leistung hängt die Patientenzufriedenheit ab. Patientenzufriedenheit ist die Basis für Patientenbindung, die ihrerseits wiederum die Basis für Erfolg darstellt.

Sie legen also bereits in dieser frühen Phase den Grundstein dafür, dass Sie Patienten ansprechen, mit denen Sie erfolgreich wirtschaften können. Darum ist es besonders wichtig, die Kontaktpunkte aktiv so zu gestalten, dass eine Erwartungshaltung kreiert wird, die zu dem passt, was tatsächlich zutreffend ist.

Persönliche Stärken darstellen

Verzichten Sie darauf, erfolgreiche Wettbewerber zu imitieren und diesen nachzueifern. Konzentrieren Sie sich stattdessen auf Ihre persönlichen Stärken und stellen diese in den Fokus.

Realistische Selbsteinschätzung

Ausgangspunkt einer reflektierten und ehrlichen Darstellung und damit der gezielten Ansprache von Patienten, die zu Ihnen passen, ist das Analysieren der bestehenden Situation. Eine realistische Selbsteinschätzung ist die Basis für eine gelungene Außendarstellung.

Stärken und Schwächen kennen

Stärken und Schwächen kommen von innen, sie liegen im Unternehmen selbst. Sie sind bis zu einem gewissen Grad beeinflussbar. Manchmal können Stärken genutzt werden, um Schwächen auszugleichen. Das Bewusstsein um die eigenen Stärken und Schwächen hilft, sich nach außen hin so darzustellen, dass Sie die Erwartungshaltung, die Sie dadurch beim Kunden kreieren, auch erfüllen können.

Stärken

Folgende Fragen können Sie sich stellen, um Stärken Ihrer Praxis ausfindig zu machen:

- Worauf sind wir stolz?
- Welche Erfolge konnten wir feiern?
- Was können wir besser als andere?
- Welche besonderen Fähigkeiten sind vorhanden?

Schwächen

Folgende Fragen können Sie sich stellen, um Schwächen Ihrer Praxis ausfindig zu machen:

- Was kann/sollte verbessert werden?
- Welche Schwierigkeiten gibt es?

- Was behindert einen optimalen Praxisablauf?
- Welche Patientenwünsche können wir aktuell nicht erfüllen?

Denken Sie sowohl in Bezug auf Stärken als auch in Bezug auf Schwächen an verschiedenste Bereiche: an die von Ihnen angebotenen Leistungen, aber auch an Ihre Preisgestaltung, die Qualität und die Ausstattung Ihrer Praxis sowie an Ihre Mitarbeiter.

Beispiel



Stärken

- Freundlichkeit
- Professionalität
- hohe Qualität
- hochwertige Materialien
- individuelle und ästhetische Versorgung

Schwächen

- Kapazitätsmaximum erreicht
- Schwierigkeiten, Termine einzuhalten
- Überstunden
- vergleichsweise hohe Preise
- wenig Erfahrung in der digitalen Zahnheilkunde

Wenn die Auflistung der Stärken und Schwächen so ausfällt, sollte bei der Darstellung nach außen darauf geachtet werden, dass

- die Professionalität,
- das hohe Maß an Qualität durch die Benutzung hochwertiger Materialien sowie
- die individuelle und ästhetische Versorgung

in den Fokus gerückt werden.

So einleuchtend das auch erscheinen mag – es kommt immer wieder vor, dass in der Außendarstellung explizite Schwächen zu vermeintlichen Stärken gemacht werden, weil nicht die eigene Situation reflektiert wurde, sondern eine Orientierung an dem stattgefunden hat, „was die anderen machen“.

Alleinstellungsmerkmal

Wenn Sie statt niedriger Preise eine besonders hohe Qualität anbieten, werben Sie auch nicht mit niedrigen Preisen. Wenn Sie aufgrund der Fokussierung auf die individuelle und ästhetische Versorgung noch nicht in den

7.3 Onboarding fachfremder Mitarbeiter

Qualifiziertes Personal ist Mangelware. Wird hierbei zusätzlich noch Wert auf die eigentliche fachliche Qualifikation gelegt, reduziert dies den Kreis der infrage kommenden Mitarbeiter zusätzlich.

Insbesondere in Bereichen, die die Ausübung der eigentlichen Ausbildungsinhalte einer zahnmedizinischen Fachangestellten (wie beispielsweise die Vor- und Nachbereitung von bzw. das Assistieren bei zahnärztlichen Eingriffen) nicht oder nur sehr eingeschränkt erfordern, setzen Zahnarztpraxen daher zunehmend auf fachfremde Mitarbeiter.

Ein Mitarbeiter, dessen Aufgabe hauptsächlich in der Telefonannahme, der Patientenbetreuung und der Koordination von Terminen besteht, benötigt nicht zwangsläufig eine Berufsausbildung zur zahnmedizinischen Fachangestellten. Viel wichtiger sind Serviceorientierung, Freundlichkeit, Verlässlichkeit und Organisationstalent.

Werden fachfremde Mitarbeiter eingestellt, ist es wichtig, Überlegungen anzustellen, welches branchenspezifische Grundlagenwissen notwendig ist, damit der fachfremde Mitarbeiter die Aufgabe den Anforderungen entsprechend erfüllen kann.

Die Praxis ist dann gefordert, die Einarbeitung intern oder durch externe Schulungsangebote so auszurichten, dass der fachfremde Mitarbeiter zur erfolgreichen Bewältigung seiner Aufgabe in der Lage ist.

Onboarding = Einarbeitung

Synonym zu „Einarbeitung“ wird im Personalmanagement auch häufig der Begriff „Onboarding“ verwendet. Mit der dem Begriff innewohnenden Beschreibung, „jemanden an Bord zu holen“, wird dem Ziel der Einarbeitung Sorge getragen – nämlich die Integration eines neuen Mitarbeiters in die Praxis.

Was in Bezug auf die Einarbeitung neuer Mitarbeiter grundsätzlich gilt und im vorangegangenen Abschnitt erläutert wurde, trifft natürlich zunächst auch auf die Einarbeitung fachfremder Mitarbeiter zu.

Fremde Branche

Für sogenannte Quereinsteiger sind aber nicht nur der Arbeitsplatz und die Kollegen neu, sie sehen sich in einer völlig neuen Branche mit einem ihnen bisher unbekannten Arbeitsauftrag konfrontiert.

Systematische Einarbeitung

Eine derart ungewisse und unbekannte Situation ruft neben Neugierde und Vorfreude nicht selten auch Stress, Sorgen und Ängste hervor. Die Einarbeitung systematisch zu gestalten ist gerade in Bezug auf fachfremde

Mitarbeiter besonders wichtig, wenn es gelingen soll, die Integration in das bestehende Arbeitsumfeld erfolgreich zu gestalten.

Hierzu ist genau zu überlegen, was der Mitarbeiter zur erfolgreichen Bewältigung der Arbeitsaufgabe an Fähigkeiten und Kenntnissen benötigt, um dann einen Plan aufstellen zu können, wie die erfolgreiche Vermittlung erfolgen kann.

7.3.1 Analyse des Arbeitsplatzes

Typischer Arbeitsalltag

Überlegen Sie hierzu zunächst, wie der Arbeitsalltag des neuen Mitarbeiters aussehen wird, was typische Arbeitsaufgaben sind, die er zu erledigen haben wird, und mit welchen Fragestellungen und Problemen er sich konfrontiert sehen wird.

Versuchen Sie hierzu, in Gedanken einen normalen Arbeitstag des Mitarbeiters durchzugehen, so wie Sie sich seinen Aufgabenbereich vorstellen.

Tipp:

Denken Sie hierbei auch an vermeintliche Selbstverständlichkeiten: Was für gelernte Fachkräfte in Bezug auf zahnärztliche Behandlungsabläufe völlig klar ist, kann ein Quereinsteiger nicht wissen.

Beispiel

Sie haben sich für die Besetzung der folgenden Stelle zur Einstellung eines Quereinsteigers entschieden:

Mitarbeiter/in (m/w/d) für Empfang in einer Zahnarztpraxis

Als erste Kontaktperson sind Sie der Dreh- und Angelpunkt unserer Praxis und neben der Betreuung unserer Patienten auch für die Koordination und die Verwaltung der Abläufe verantwortlich.

Wie sieht der Arbeitsalltag des Mitarbeiters künftig aus?

- Arbeitsbeginn (Ankunft, PC hochfahren, Anrufbeantworter ausstellen)
- Prüfen von Post- und E-Mail-Eingang
- Post- und E-Mail-Bearbeitung, ggf. Beantwortung oder Weiterverteilung (Priorisierung)
- Terminvergabe (telefonisch und/oder persönlich)

- Begrüßung von Patienten, die zum Termin in der Praxis erscheinen
- Aktualisierung von Dokumenten (Anamnese, Einverständnis Factoring-Gesellschaft, Einverständnis Datenschutz-Grundverordnung)
- Patienten über eventuelle Wartezeiten informieren
- Telefonannahme (z. B. Anfrage zum Leistungsspektrum; Anfrage zur Terminvereinbarung für eine geplante Parodontitisbehandlung; Beschwerde über einen zu hohen Kostenvoranschlag; Anfrage wegen möglicher Vorverlegung eines Fertigstellungstermins; Beschwerde über die fehlende Rückmeldung zum Ergebnis einer erfolgten Abstrichnahme; Anfrage zu den Kosten für eine professionelle Zahnreinigung)
- allgemeine Sauberkeit und Ordnung im eigenen Arbeitsbereich halten
- Kostenvoranschläge und Rechnungen für einfache, wiederkehrende Arbeiten schreiben (z. B. Füllungen, professionelle Zahnreinigungen)
- Kommunikation mit den Kollegen und Informationsweitergabe an die Patienten (z. B., dass ein Abdruck wiederholt werden muss; dass eine Arbeit nicht zum gewünschten Termin fertig werden kann; dass eine Arbeit teurer wird, als geschätzt)
- Kommunikation allgemein (z. B. Kontaktaufnahme mit Dentallaboratorien, weil eine Arbeit abgeholt werden muss; Kontaktaufnahme mit Lieferanten, um Sonderangebot anzufragen)
- usw.

Gründliche Vorarbeit

Gehen Sie hierbei ruhig kleinschrittig vor, eine gründliche Vorarbeit wird sich in den nächsten Schritten und in Bezug auf eine erfolgreiche Einarbeitung auszahlen. Sie nehmen dadurch mögliche Fallstricke gedanklich bereits vorweg und helfen Ihrem Mitarbeiter dabei, darüber gar nicht erst zu stolpern.

Anforderungen zusammentragen

Nötiges Basiswissen

In einem nächsten Schritt stellen Sie sich die Frage, was der neue Mitarbeiter können muss, um seine tägliche Arbeit erfolgreich zu erledigen und vor allem auch, was er hierfür an nötigem Basiswissen braucht. Diese Informationen stellen die Grundlage für den Einarbeitungsplan dar. Sie können hierbei in Teilen auch auf das Anforderungsprofil zurückgreifen, das Sie für Ihre Stellenanzeige erstellt haben (Tab. 27):

10 Mitarbeiterführung

Praxisinhaber

Die Anforderungen, die mit Mitarbeiterführung einhergehen, sind vielfältig. In einer Zahnarztpraxis, in der nur ein Zahnarzt, eine Mitarbeiterin für den Empfang und die Verwaltung, zwei für die Assistenz und eine Auszubildende beschäftigt sind, lassen sich die Anforderungen vielleicht noch vom Praxisinhaber alleine bewerkstelligen.

Verschiedene Managementebenen

Der Trend zum Zusammenschluss in Gemeinschaftspraxen oder medizinischen Versorgungszentren führt zu größeren Organisationseinheiten und bedingt noch stärker die Notwendigkeit eines systematischen Managements. Je größer eine Praxis ist, desto sinnvoller ist es, die Führungsverantwortung auf verschiedene Managementebenen zu verteilen.

Top-Management

Die oberste Führungsebene wird auch als Top-Management bezeichnet. Sie besteht aus dem Inhaber/den Inhabern bzw. Gesellschaftern der Praxis. Aufgabe des Top-Managements ist das Treffen von strategischen Entscheidungen.

Mittleres Management

Für das „Mittlere Management“ hat es sich immer mehr durchgesetzt, eine Stelle für das Praxismanagement zu schaffen. Die strategischen Entscheidungen des Top-Managements werden vom mittleren Management innerhalb definierter Handlungsspielräume umgesetzt. Die strategischen Entscheidungen werden auf dieser Ebene konkretisiert. Darüber hinaus ist es Aufgabe des mittleren Managements, im Tagesgeschäft kurzfristige Entscheidungen zu treffen (z. B. Änderungen der Mitarbeitereinsatzplanung bei Krankheitsfällen).

Teamleiter

Eine dritte Führungsebene kann aus Teamleitern gebildet werden, die die durch das Praxismanagement operationalisierten strategischen Entscheidungen des Top-Managements letztendlich im Praxisalltag ausgestalten. Sie sind für die Effizienz und Qualität der Abläufe innerhalb ihres Teams verantwortlich.

Jeder, der in einer Zahnarztpraxis Führungsverantwortung hat, sollte sich seiner Rolle bewusst sein und einige grundlegende Regeln beachten, um als Führungskraft geschätzt und respektiert zu werden.

10.1 Erfolgreich führen

Erfreulicherweise steht heutzutage die Bildung hierarchischer Strukturen nicht mehr im Mittelpunkt moderner Unternehmensführung. Statt der rigiden Steuerung und Anordnung auszuführender Arbeiten Top-down (von

oben nach unten) geht es darum, die Arbeitsaufgabe gemeinsam als Team zu bewältigen.

Führungskraft = Teil des Teams

Die Führungskraft versteht sich hierbei idealerweise als Teil des Teams. Statt „Dienst nach Vorschrift“ zu verlangen, rückt sie die Rolle jedes einzelnen Mitarbeiters im Fertigungsprozess stärker in den Fokus und erkennt an, dass jeder Mitarbeiter einen wichtigen und erkennbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

Die Beziehung zwischen Führungskräften und Beschäftigten ist in Bezug auf die Arbeitsatmosphäre besonders wichtig, denn aus dem Verhalten von Vorgesetzten resultieren

- wahrgenommene Anerkennung oder Ablehnung,
- Belohnung oder Bestrafung sowie
- Förderung oder Zurücksetzung.

Vorbildfunktion

Führungskräfte müssen die übergeordnete Vision und die Ziele der Praxis kennen und die Werte vorleben. Sie haben eine Vorbildfunktion. Durch ihr Verhalten erzeugen Führungskräfte bewusst oder unbewusst positive oder negative Emotionen wie zum Beispiel (Tab. 38):

Positive Emotionen	Negative Emotionen
• Freude	• Wut
• Sicherheit	• Angst
• Gemeinschaftsgefühl	• Hilflosigkeit
• Zuversicht	• Hoffnungslosigkeit

Tab. 38: Aus Führung resultierende Emotionen

Sie tragen durch ihr Verhalten und ihre Entscheidungen zur Qualität der Beziehungen der Mitarbeiter untereinander bei. Sie sind also nicht nur direkt an der Schaffung einer positiven Arbeitsatmosphäre beteiligt, sondern auch indirekt, indem sie mitverantwortlich dafür sind, ob innerhalb des Teams ein Klima der gegenseitigen Unterstützung und des Vertrauens entsteht oder ein Klima des Misstrauens.

10.1.1 Vertrauen als Basis

Basis für Identifikation

Vertrauen ist die Grundvoraussetzung dafür, dass sich Mitarbeiter mit der Praxis identifizieren können. Vertrauen muss erarbeitetet werden, es lässt sich weder erkaufen noch erzwingen. Vertrauen entsteht dadurch, dass Entscheidungen einer Führungskraft für die Mitarbeiter transparent und

nachvollziehbar sind. Hierbei spielt es eine große Rolle, ob das, was von der Führung kommuniziert wird, in aller Regel damit übereinstimmt, was tatsächlich getan wird. Andersherum müssen auch Führungskräfte ihren Mitarbeitern vertrauen und ihnen ausreichend Freiräume und Entscheidungsspielräume zugestehen, um sie zur bestmöglichen Entfaltung ihrer persönlichen Fähigkeiten anzuregen.

10.1.2 Soziale Vernetzung fördern

Positiv für die Produktivität

Schwierige Beziehungen zu Vorgesetzten oder innerhalb des Teams gehören zu den in Mitarbeiterbefragungen am häufigsten angegebenen Belastungen am Arbeitsplatz. Die Netzwerkbildung innerhalb der Mitarbeiter wirkt sich positiv auf die Produktivität in der Praxis aus. Die soziale Vernetzung von Mitarbeitern entsteht grundsätzlich bereits durch die gemeinsame Bewältigung der Arbeitsaufgabe. Gemeinsame Erfahrungen bei Praxisausflügen, Feiern, Events oder gemeinsamen Aktivitäten können die Netzwerkbildung zusätzlich fördern und die Qualität der Beziehungen stärken.

10.1.3 Identifikationsmöglichkeiten schaffen

Loben

Identifikation mit der Praxis ist eine wesentliche Voraussetzung für Mitarbeitermotivation. Hierfür sind neben klaren Zielvorgaben auch eine gelebte Vertrauenskultur wichtig. Mitarbeiter sollten mit Arbeiten betraut werden, die gemessen an ihren Fähigkeiten schaffbar, aber anspruchsvoll sind, und hierfür Anerkennung erfahren. Unterforderung sollte genauso vermieden werden wie Überforderung. Damit sich Identifikation einstellt, sollten Führungskräfte nicht nur kritisieren, sondern auch loben und statt der Hierarchie die Problemlösung in den Vordergrund stellen.



Beispiel: Was sehen Sie?

$7 + 7 = 14$

$5 - 3 = 2$

$4 + 6 = 10$

$2 \times 8 = 11$

$9 - 5 = 4$

Wenn Sie spontan denken, wie die meisten, werden Sie bei Betrachtung dieser Gleichungen sagen: „Eine ist falsch! Zweimal acht ist sechzehn und nicht elf!“