



Personalmanagement

Mit Mitarbeiterführung zum Erfolg

Die Mitarbeiterinnen eines Zahnarztes sind die wichtigste Ressource der Praxis – und gerade hier im zwischenmenschlichen Bereich kommt es zu den meisten (unnötigen) Reibungsverlusten. Das Seminar in der eazf München mit Professor Dr. Dorothee Heckhausen, Dipl.-Psychologin und Unternehmensberaterin, Evangelische Fachhochschule Berlin, zeigte häufige Ursachen von Problemen auf und arbeitete Lösungsstrategien heraus.

Das Führen einer Praxis und ihrer Angestellten ist leider kein Bestandteil des Lehrplans im Studium. Führung bedeutet ganz allgemein die direkte, zielorientierte Einflussnahme auf Mitarbeiter und erfordert Zeiteinsatz vom Praxisinhaber. Dabei gilt es, sich prinzipieller Zusammenhänge bewusst zu sein, die *Ursache für Unstimmigkeiten* sein können:

- Gesagt ist nicht gehört.
- Gehört ist nicht verstanden.
- Verstanden ist nicht einverstanden.
- Einverstanden ist nicht umgesetzt.
- Umgesetzt ist nicht beibehalten.

Anweisungen und Absprachen müssen präzise, in ihrem Sinn und Zweck verständlich und an die richtige Person gerichtet sein. Dabei sollte nichts stillschweigend als „selbstverständlich“ angesehen und vorausgesetzt werden. Kontrolle ist eine rein sachlich-nüchterne Angelegenheit und darf von den Helferinnen nicht als gehässige Fehleruche oder Schikane (miss)verstanden werden: Wirklich Wesentliches gilt es, im Auge zu behalten und ein Feedback der Anerkennung oder – wenn nötig – der Kritik zu geben.

Klare Verhältnisse schaffen

Eine Ersthelferin mit herausgehobener Stellung in der Praxis muss vom Chef gegenüber den anderen Mitarbeiterinnen formal eingesetzt sein. Das gilt in besonderem Maße für

Gemeinschaftspraxen, in denen Abgrenzung oft schwierig ist. Um ihrem erweiterten, ihr delegierten Aufgabenbereich gerecht werden zu können, bedarf sie aber auch seiner besonderen Rückendeckung. Cave: Überfordern Sie Ihre Ersthelferin nicht dadurch, dass wirklich alles Schwierige letztlich bei ihr landet („Mach Du mal ...“) – auch ihre Kolleginnen könnten dann mitunter versuchen, Unbequemes auf sie abzuwälzen.

Für zu delegierende Aufgaben ist es wichtig zu prüfen, ob die Mitarbeiterin auch dazu befähigt ist. Ergeben sich keine grundsätzlichen Probleme, fördert das im gesetzten Rahmen selbstständige und selbstverantwortliche Arbeiten die Motivation.

Kritik richtig anbringen

In Konfliktsituationen ist die Gefahr groß, dass eine reine Gewinner-Verlierer-Strategie gefahren wird: „Ich hab’ Recht und der andere hat’s noch nicht gemerkt!“. Der Konflikt eskaliert und letztlich leidet die Produktivität der Praxis darunter, da oftmals die kindliche Reaktion des Sich-Weg-Duckens hervorgerufen wird. Damit Kritik akzeptiert werden kann und dauerhaft Wirkung zeigt, ist es daher wichtig, dass nicht „gewonnen“ werden soll, es geht nicht um Machtspielen.

Wie also bringe ich Kritik richtig an:

- Möglichst nicht vor dem Patienten kritisieren (Verunsicherung des Patienten und Gesichtsverlust der Mitarbeiterinnen).
- Zeitnah kritisieren und dabei nicht zu vieles auf einmal ansprechen.
- Helfen, den Fehler zu erkennen und aufzeigen, wie sich weitere Fehler vermeiden lassen.
- Sachlich bleiben, nicht moralisieren.
- Konkret am Beispiel bleiben, nicht verallgemeinern.

Kritik sollte zunächst Positives anerkennen und dann auf verbesserungsfähige Punkte eingehen: Ermutigende (konstruktive) Kritik steigert die Motivation, verbittert nicht und wird als Hilfe empfunden.



Lob und Ermutigung motivieren

Lob ist ein wichtiges Mittel zur Motivation, das nicht nur bei besonderen Leistungen, sondern auch im Alltagsbetrieb eingesetzt werden kann. Die Referentin empfiehlt daher, dass nicht nur besonders aktive Mitarbeiterinnen Anerkennung durch den Praxisinhaber bekommen, sondern auch Kräfte, die für den konstant reibungslosen Routinebetrieb sorgen. Zeitnah und, im Gegensatz zur Kritik, ruhig vor den anderen Praxismitgliedern loben! Es ist sinnvoll, auch gut umgesetzte Verbesserungen nach vorangegangener Kritik (s. o.) anzusprechen und zu würdigen.

Regelmäßig Teambesprechungen abhalten

Um aktuelle Probleme, aber auch mittel- bis langfristige Ziele der Praxis zu erörtern, empfiehlt es sich, regelmäßig Teambesprechungen abzuhalten. Sie sollten am besten regelmäßig zu einem eigenen festen Termin stattfinden und nicht schnell „im Vorübergehen“, z. B. in der Mittagspause. Als Einstieg in die

Besprechung können vom Praxisinhaber vorbereitete Themen dienen; daneben werden die Mitarbeiterinnen dazu ermutigt, selbst Punkte aus ihrer (Praxis-)Sicht auf die Tagesordnung zu bringen. Frau Professor Heckhausen rät dazu, dass der Chef maximal 50 Prozent der Zeit selbst spricht und warnt vor Informations-Monologen.

Bei Überlegungen zu zukünftigen Zielsetzungen der Praxis rät sie dazu, eine *negative Fehlerkultur* zu vermeiden: Statt „Was läuft nicht gut?“ besser positiv formulierte Fragen stellen: „Was läuft gut? Was könnte noch besser laufen? Was ist nächstes Jahr wichtig für uns?“ Der Chef sollte seine Mitarbeiter zu Kritik ermuntern: Die Antworten sind dann z. B. auf Karteikarten zu sammeln. Und noch eins: Nicht werten und bei Kritik nicht sofort kontern, sondern mittels Zuhören und Nachfragen den Sachverhalt klären!

Dr. Markus Thoma,
Krailling

Teamkonflikte in der Zahnarztpraxis bewältigen

Klaus-Dieter Thill: Konfliktbewältigung in der Zahnarztpraxis. Prävention und Bewältigung von Teamkonflikten, Deutscher Zahnärzte-Verlag, Köln 2005, 117 Seiten mit 23 Abbildungen, 2 Tabellen, 44 Arbeitsblätter, mit CD-ROM, ISBN 3-934280-90-0, Preis: 24,95 Euro.

Das Kernanliegen des vorliegenden Werkes besteht darin, die Vorteile einer optimierten Teamstruktur für die Zahnarztpraxis in Hinblick auf Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitsqualität und Arbeitsproduktivität anhand von konkreten Beispielen darzustellen. In erfreulich praxisnaher und nachvollziehbarer Art und

Weise werden mögliche Fehlerquellen analysiert, Ursachen und Präventionsmöglichkeiten von Teamkonflikten diskutiert sowie Lösungsmöglichkeiten angeboten. Zahlreiche Arbeitsblätter, wie etwa ein Konfliktpräventionstest, ein Mitarbeiterbeurteilungssystem, ein Blatt zur Stellenbeschreibung von Mitarbeitern oder zur Zielvereinbarung sind sinnvolle Hilfsmittel, die sich problemlos in den Praxisalltag integrieren lassen.



Überhaupt bietet das Buch zahlreiche – im Grunde nahe liegende – Denkanstöße, um manche, vielleicht schon seit langem eingefahrene Verfahrensmuster zu überdenken und zu modifizieren. Dies gilt vor allem für die Kapitel, die sich mit der Organisation von Praxisabläufen befassen, mit Kompetenzbeschreibungen für die einzelnen Mitarbeiter sowie auch für die Überlegungen zur Personalentwicklung im Sinne von „Selbstmotivation“, „Arbeitsmotivation“ und „Team-Motivation“.

Eine gewisse Schwäche des Buches besteht darin, dass gleiche Aussagen mehrmals wiederholt werden, so etwa die Formulierung von Grundsätzen, von Zielabsprachen oder die Festlegung von Kompetenzbereichen. Hier wäre weniger mehr gewesen.

Alles in allem handelt es sich aber um ein ausgezeichnetes, sinnvoll strukturiertes und didaktisch gut aufbereitetes Buch von hoher Praxisrelevanz, das in keiner zahnärztlichen Bibliothek fehlen sollte.

Prim. Univ. Lekt. DDr. Gerhard Kreyer,
Langenlois, Österreich