

Im Team zum Erfolg

Die Identifikation der Mitarbeiterinnen mit den Praxiszielen

Der generelle Wandel der Zahnarztpraxis zu einem marketingorientierten Dienstleistungsunternehmen gewinnt weiter an Bedeutung. Begriffe wie „Patientenorientierung“, „Service“ oder „Dienstleistung“ sind in den letzten Jahren selbstverständlich und überlebenswichtig geworden. Immer mehr Zahnarztpraxen passen sich diesem Trend an und entwickeln neue Wege der Patientenbetreuung und -bindung. Unerlässlich für den Praxiserfolg ist vor allem ein funktionierendes Team.

Wenn Veränderungen in der Praxis anstehen, sollte der Praxisinhaber seine Mitarbeiterinnen frühzeitig mit ins Boot holen und gezielt vorbereiten, denn: Veränderungen lassen sich nur gemeinsam bewältigen. Vorbereitung hat vor allem eine psychologische Dimension – es kommt darauf an, das Team mit dem Veränderungsprozess vertraut zu machen, um Ängste und Widerstände abzubauen. Nur so wird es gelingen, die Mitarbeiterinnen emotional von den Zielen der Praxis zu überzeugen.

Angst vor Veränderung

Jede einzelne Mitarbeiterin hat – wie der Praxischef auch – in Bezug auf ihren Arbeitsplatz eigene Wünsche und persönliche berufliche Pläne. Diese reichen von sehr praktischen Vorstellungen

wie beispielsweise angemessenen Arbeitsbedingungen bis hin zu dem Wunsch nach Anerkennung und Selbstverwirklichung. Der Status quo jeder einzelnen Mitarbeiterin jedoch kann ins Wanken geraten, sobald Veränderungen anstehen. Dass Mitarbeiterinnen Widerstände und Ängste gegenüber einer Praxisoptimierung entwickeln, liegt in ihrer Befürchtung, eine Umstrukturierung verschlechtert ihre individuelle Situation. Veränderungen bedeuten vielleicht mehr Arbeit, höhere Anforderungen, größere Erwartungen. Mangelnde Information und fehlende Kommunikation begründen in vielen Fällen den Widerstand. Für Veränderungen in einer Zahnarztpraxis ist es deshalb unerlässlich, die Mitarbeiterinnen in regelmäßigen Teammeetings über all das, was sie wissen müssen, ausführlich zu informieren, Fragen zu beantworten und Ängste zu nehmen. Der Zahnarzt sollte sein Team auf den Wandel einstimmen, von den Vorteilen überzeugen und den Nutzen für jede einzelne Mitarbeiterin herausstellen.

Sensibilisierung für die Praxisziele

Das Team hat nur dann Gelegenheit, sich mit den Zielen der Praxis zu identifizieren, wenn alle Mitarbeiterinnen sich über deren Inhalt im Klaren sind und ihnen konkrete Wege aufgezeigt werden, wie diese Ziele zu erreichen sind. Um dies zu gewährleisten, ist es hilfreich, allen Mitarbeiterinnen in einem Team-Workshop die Möglichkeit zu geben, sich anhand einer konkreten Aufgabenstellung in die Lage des Zahnarztes beziehungsweise des Patienten zu versetzen und zu erarbeiten, welchen Beitrag das Team aktiv leisten kann. Jede einzelne Mitarbeiterin, die sich mit der Praxis identifiziert, sollte nach einer solchen Vorbereitung folgende Fragen beantworten können:

- Was bedeuten gesundheitspolitische Umstrukturierungen für unsere Praxis?
- Welchen Beitrag leiste ich durch meine Arbeit dafür, dass der Patient sich wohlfühlt?
- Was tun wir in unserer Praxis, um Patienten für Zuzahlungsleistungen zu gewinnen und langfristig zu binden?



Quelle: ROBINSON

Ein funktionierendes Team ist unerlässlich für den Praxiserfolg.

Vom problemorientierten zum lösungsorientierten Denken

Eine weitere wichtige Voraussetzung dafür, dass sich das Team für die gemeinsamen Umgestaltungsmaßnahmen begeistert, ist lösungsorientiertes Denken. Bloße Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit ist hier ein völlig unzureichendes Kriterium. Viele Mitarbeiterinnen, die mit ihrer Tätigkeit „zufrieden“ sind, neigen dazu, ihren Dienst ohne Eigeninitiative zu leisten, sich in ihre Komfortzone zurückzuziehen und beim Auftreten von Problemen passiv zu bleiben. Gerade hier bietet sich ein weiterer Ansatzpunkt für eine gezielte Vorbereitung der Mitarbeiterinnen. Es kommt darauf an, die Problemlösungsressourcen des Teams zu aktivieren. Dazu ist es notwendig, dass sich die Mitarbeiterinnen mit diesen Fragen auseinandersetzen:

- Wo liegen die Stärken unserer Praxis?
- Welche Bereiche in der Praxis sind derzeit verbesserungsfähig?
- Was können wir tun, um die Situation zu verbessern?

Dieses Vorgehen sorgt dafür, dass das Selbstbewusstsein des Teams gesteigert wird und sie sich stärker mit der Praxis identifizieren. Darüber hinaus werden die Mitarbeiterinnen angeregt, sich aktiv mit Problemfeldern in der Praxis zu beschäftigen und Lösungsvorschläge zu erarbeiten, die Bestandteil der Praxisstrategie sein können. Langfristiges Ziel ist es, die Mitarbeiterinnen zu lösungsorientiertem Denken anzuleiten, damit sie Herausforderungen selbstbewusster begegnen können, mehr Eigeninitiative zeigen und in der Praxis Verantwortung übernehmen.

Coaching als Erfolgssteuerung

Die Vorbereitung des Teams kann jedoch nur ein erster Schritt sein. Zur nachhaltigen Identifikation des Teams mit den Praxiszielen bedarf es zusätzlich eines kontinuierlichen Coachings. Unter Coaching versteht man einen Führungsstil, der Mitarbeiter zugleich fördert und fordert, der sie vor zu bewältigende Herausforderungen stellt und eigenverantwortliches Handeln zulässt und unterstützt. Im Coaching erhalten Mitarbeiter das Maß an Verantwortung, das sie aufgrund ihrer fachlichen und persönlichen Kompetenz bewältigen können und werden ihren individuellen Stärken entsprechend eingesetzt. Diese Art der Führung erfordert freilich ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen für jede einzelne Mitarbeiterin sowie eine positive Einstellung gegenüber sich selbst und seinen Mitmen-



Grafik: New Image Dental

schen. Elemente des Coachings in der Zahnarztpraxis sind zum Beispiel:

- Regelmäßige Einzelgespräche (zum Beispiel einmal pro Quartal)
- Motivierende Zielvereinbarungen
- Lösungsorientierte Praxisbesprechungen
- Motivationsfördernde gemeinsame Aktivitäten
- Individueller und situationsangemessener Führungsstil
- Regelmäßige Weiterbildungen, Schulungen und Seminare

Richtig angewandt, leistet das Coaching einen hervorragenden Beitrag zur Weiterentwicklung jeder einzelnen Mitarbeiterin, des Praxisteam – und damit letztlich auch der Zahnarztpraxis.

Fazit

Die Identifikation der Mitarbeiterinnen mit den Praxiszielen ist die wesentliche Voraussetzung dafür, dass das Team die angestrebte Veränderung der Praxis mitträgt und sich aktiv in den Veränderungsprozess einbringt. Dies erfordert von jeder einzelnen Mitarbeiterin die Bereitschaft zu lösungsorientiertem Denken und Handeln. In diesem Zusammenhang bietet sich das Coaching des Teams und der einzelnen Mitarbeiterinnen hervorragend als Förderungsinstrument an. Es fordert und fördert jedes einzelne Teammitglied und mobilisiert so Ressourcen, die in die Weiterentwicklung der Praxis einfließen können. Ein auf diese Weise geführtes Team ist sowohl die Voraussetzung für das Gelingen der Veränderung als auch – langfristig gesehen – eine der tragenden Säulen des Praxiserfolgs.

Sören Dumbus
Eppelsheim