

Die zehn größten Fehler bei der Personalführung

Jeder Zahnarzt hat die Mitarbeiter, die er verdient. Das klingt provokant, hat aber einen wahren Kern. Junge Zahnärzte oder Praxisgründer, die über ihre Kernkompetenzen am Behandlungsstuhl die Aufgaben als Personalchef vernachlässigen, schaden sich in vielfältiger Hinsicht.

Wer Fallstricke und Versäumnisse bei der Personalführung vermeidet, hat die Chance, aus „Mittläufern“ echte Mitarbeiter zu machen. Angestellte, die sich wertgeschätzt fühlen, halten dem Zahnarzt nicht nur den Rücken für seine Aufgaben am Behandlungsstuhl frei. Sie verinnerlichen seine Ziele für die Praxisentwicklung und sind gleichzeitig sein wichtigstes Marketinginstrument zur Patientenbindung. Die folgenden zehn Fehler müssen unbedingt vermieden werden, um die genannten Ziele zu erreichen:

1. Ideenloses Recruiting

Personalführung beginnt oft schon beim Recruiting. Wünscht sich der Zahnarzt Mitarbeiter mit speziellen fachlichen Qualifikationen oder mit bestimmten persönlichen Eigenschaften, sollte er dies in seinem Gesuch kommunizieren – ebenso wie Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten, die er als Arbeitgeber für sein Personal anbietet. Wer nicht nur „irgendeine“ ZFA sucht, kann eine Anzeige in einer Fachzeitschrift anstatt in der Tageszeitung schalten. Eine Mitarbeiterin, die bereit ist, sich Fachwissen anzueignen, wird sicher auch an ihrem Arbeitsplatz Engagement zeigen. Gleiches gilt für Bewerberinnen, die zu einem „Tag der offenen Tür“ in die Praxis kommen und auf diese Weise Eigeninitiative und Interesse für den potenziellen neuen Arbeitsplatz beweisen.

Eine naheliegende Option ist es, zunächst einmal die eigenen Mitarbeiter zu fragen, ob möglicherweise eine kompetente Kollegin gerade eine Stelle sucht. Ebenfalls eine vielversprechende Maßnahme: Quereinsteiger aus anderen Branchen können sich als Glücksfall für das Team erweisen. Zum Beispiel Fachkräfte aus dem Hotelfach, die ihre Erfahrungen an der Rezeption mit einbringen.

2. Hire and Fire: "Jeder ist ersetzbar"

Jede personelle Fehlentscheidung ist nicht nur ärgerlich, sondern auch teuer. Zahnärzte unterschätzen oft die Schäden, die ihnen dadurch entstehen, dass das Know-how von Mitarbeitern verloren geht, wenn diese kündigen oder gekündigt werden, und treffen bei Unstimmigkeiten vorschnelle Entscheidungen. Doch das ist nicht der einzige Faktor, der in einer solchen Situation zu beachten ist. Hohe Fluktuation beim Personal weckt das Misstrauen der Patienten, die fliegende Wechsel schnell als fehlenden Wohlfühlfaktor wahrnehmen – ein zentrales Unterscheidungsmerkmal zur Konkurrenz, auf das Zahnärzte heute kaum verzichten können. Das heißt: Die Mühe, Konflikte möglichst sachlich auf den Grund zu gehen, lohnt sich für den Chef allemal. Noch besser fahren Zahnärzte, die sich für die Auswahl der Bewerber von Anfang an die Zeit nehmen, genau hinzusehen.

3. Gefährlicher Leichtsinn: "Das regeln die Damen unter sich"

Hackordnungen gibt es nicht nur auf dem Hühnerhof. Auch unter Mitarbeitern können sich Hierarchien bilden, die parallel zu den Verantwortungsbereichen verlaufen, die der Chef zuweist. Wer sich bei Konflikten im Team heraushält, verzichtet auf seine Führungsrolle und riskiert, dass die täglichen Abläufe gestört werden. Das klassische Beispiel ist die langjährige Erstkraft, die durch ihre Erfahrung eine gewisse Entscheidungsbefugnis erworben hat und diese Stellung allzu vehement verteidigt. Ebenfalls problematisch sind interne Grüppchen unter den ZFA, die sich gegenseitig kontrollieren. Neue Mitarbeiterinnen haben in solchen Fällen oft nur dann eine Chance, wenn sie sich klaglos integrieren. Will der Zahnarzt diese Entwicklung verhindern, sind klare Ansagen nötig. Besonders schwierig ist dieses Unterfangen, wenn er eine Praxis samt Team übernimmt und sich mit bereits „verkrusteten Strukturen“ auseinandersetzen muss. Dem Praxischef bleibt meist nur die Strategie, die Hauptakteure regelmäßig an seine Vorgaben zu erinnern. Das erfordert zwar einen langen Atem, hat jedoch einen entscheidenden Vorteil: Wenn es ihm gelingt, die alteingesessenen Mitarbeiter von sich und seiner Philosophie zu überzeugen, respektiert ihn das Team umso mehr.

4. Allein auf weiter Flur: Die Einzelkämpfermentalität

Engagierte Mitarbeiter geben einer Praxis Profil – vorausgesetzt, der Chef holt sie bei seinen Plänen mit ins Boot. Denn ein Zahnarzt muss sich nicht als Einzelkämpfer aufreihen. Einen Teil seiner Aufgaben sollte er sinnvoll delegieren – so zum Beispiel in Bereichen wie Kommunikation, dem wirtschaftlichen Umgang mit Ressourcen oder dem Praxismarketing. Wenn er sicher ist, dass diese Pflichten im Praxisalltag sorgfältig erfüllt werden, kann er sich auf seine „eigentlichen“ Aufgaben am Behandlungsstuhl konzentrieren. Der Chef muss seinem Team jedoch einen Vertrauensvorsprung entgegenbringen und Kontrolle abgeben. Möglicherweise verfügt er bereits über eine „rechte Hand“, wie eine Praxismanagerin, die einen Überblick über die täglichen Abläufe hat und ihm das gute Gefühl gibt, dass im Hintergrund alles effizient geregelt ist.

5. Fehlende Wertschätzung: "Nicht geschimpft ist gelobt"

Wertschätzung ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Personalführung. Selbstverständlich kann der Praxischef damit rechnen, dass alle im Team ihre Aufgaben nach bestem Wissen erfüllen – ein ernst gemeintes Lob für eine gute Leistung erfordert jedoch keinen außergewöhnlichen Aufwand und ist Teil einer Aufgabe, die jeder Zahnarzt zur Chefsache erklären sollte: die Motivation seiner Mitarbeiter. Allerdings gilt es hier einige Grundregeln zu beachten. Ein Einzellob sollte der Praxischef auch immer nur dem Einzelnen gegenüber aussprechen. Lobt er beispielsweise vor allen Mitarbeitern die schnelle Auffassungsgabe einer neuen ZFA, ist es nicht verwunderlich, wenn die Kollegen, die die „Neue“ mit großem Einsatz eingearbeitet haben, verstimmt reagieren. Ein Lob, das die Leistung des Teams betrifft, kommuniziert der Zahnarzt hingegen im Beisein des ganzen Teams. Auf diese Weise signalisiert er Wertschätzung, ohne Missgunst zu schüren oder ins Fettnäpfchen zu treten.

6. Fataler Stillstand: "Keine Zeit für Fortbildungen"

Ein Zahnarzt ist so gut wie sein Team. Deshalb ist es enorm wichtig, regelmäßig in die fachliche Entwicklung der Mitarbeiter zu investieren. Die Möglichkeiten der Förderung sind vielfältig: Ein Telefontraining gibt der Fachkraft am Empfang Sicherheit. Ein anderes Beispiel wäre eine Fortbildung im Bereich Hygiene. Denn die meisten damit einhergehenden Pflichten fallen in den Aufgabenbereich des Personals. Ebenfalls sinnvoll ist eine Schulung zur Terminplanung. Aber auch zusätzliches Wissen im Bereich QM oder bei der karteikartenlosen Patientenverwaltung erleichtert den Mitarbeitern ihre Aufgaben im Rahmen der täglichen Abläufe und zeigt gleichzeitig, dass der Zahnarzt als Praxischef auf sie zählt. Der wichtigste Nebeneffekt einer gezielten Mitarbeiterförderung ist vielleicht die Zufriedenheit, die das Personal nach außen ausstrahlt. Damit bindet der Zahnarzt nicht nur wertvolle Angestellte, sondern tut auch etwas für das Image seiner Praxis und findet auch in Zukunft leichter gutes Personal.

7. Stinkstiefel im Team: Schlechte Stimmung vorprogrammiert

Die Mitarbeiter können, wenn der Chef seine Führungsaufgaben ernst nimmt, einen erheblichen Anteil zum Praxiserfolg beitragen. Dennoch gibt es immer wieder Quertreiber, die im Hintergrund agieren und die Bemühungen des Zahnarztes und des Teams, gemeinsame Ziele umzusetzen, boykottieren. Grundsätzlich beschäftigt fast jeder Praxisbetreiber hochmotivierte A-Mitarbeiter, B-Mitarbeiter, die Dienst nach Vorschrift verrichten, und sogenannte C-Mitarbeiter. Von Letzteren kann sich die Praxis nicht einmal einen leisten, denn diese haben innerlich schon gekündigt und verhalten sich entsprechend: Eine kurze Bemerkung über die Kosten einer bestimmten Therapie gegenüber einer Patientin lässt plötzlich Zweifel aufkommen, sodass die ausführliche Beratung des Zahnarztes hinfällig wird. Oder die Mitarbeiterin äußert sich in der Teeküche „zufällig“ über die Absegnung einer Fortbildung, auf die eine andere Kollegin schon lange wartet. Wer eine Angestellte mehrmals bei solchen Aktionen erpapt, sollte nicht zögern, eine saubere Trennung zu vollziehen. Der Chef hilft damit sich selbst, dem Team und dem „Miesmacher“, der sich offenbar nicht wohl in der Praxis fühlt.

8. Schweigen ist nicht Gold: "Jeder kennt seine Aufgabe"

Dass der Chef und sein Team sich wortlos verstehen, ist wünschenswert, jedoch nicht sehr wahrscheinlich. Wer also möchte, dass Aufgaben seinen Vorstellungen gemäß erfüllt werden, wird nicht umhin kommen, dies auch zu äußern – sei es im Mitarbeitergespräch oder in der Teamsitzung. Nur wenn der Praxisbetreiber Tätigkeiten und Verhaltensmuster präzise beschreibt, hat das Personal die Chance, den Anforderungen gerecht zu werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang vor allem auch zu definieren, welche Entwicklung er gemeinsam mit seinem Team anstrebt. Egal ob es sich um quantitative Ziele, wie zum Beispiel eine bessere Prophylaxeauslastung, handelt oder ob

zwischenmenschliche Ziele, wie die Patientenzufriedenheit, im Blickpunkt stehen – die Vorgaben muss der Zahnarzt konkret formulieren, am besten schriftlich. Ein beliebter Ansatz ist die Definition nach der „SMART-Methode. Demnach sollten Ziele spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens überprüfbar festgelegt werden.

9. Verpatzter erster Eindruck: "Kein Schaden am Telefon"

Der erste Kontakt zwischen Patient und Praxis findet meistens über das Telefon statt. Entgegen der Ansicht „Telefonieren kann doch jeder!“ spielen sowohl die Mitarbeiterin am Hörer als auch die Vielseitigkeit der Telefonanlage in Verbindung mit der Praxissoftware eine zentrale Rolle für den Aufbau von Vertrauen. Der größte Fehler, den ein Zahnarzt begehen kann, ist es, diejenige Angestellte an die Anmeldung zu „versetzen“, die sich bei der Stuhlassistenz besonders ungeschickt angestellt hat. Wenn die verbale Visitenkarte der Praxis nicht überzeugt, erhält der Zahnarzt erst gar nicht die Chance, seine fachlichen Qualitäten unter Beweis zu stellen.

10. Geld allein macht nicht glücklich

Eine angemessene Bezahlung ist Grundvoraussetzung für Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Ausschlaggebend sind laut Arbeitswissenschaftlern aber außerdem sogenannte intrinsische Faktoren, wozu beispielsweise Anerkennung, Verantwortungsübernahme, Aufstiegsmöglichkeiten oder Selbstverwirklichung zählen. Ziel ist es demnach, die Mitarbeiter mitwissen, mitdenken, mitlernen, mitverantworten und mitgenießen zu lassen. Anreizsysteme für gute Leistungen, die sich an diesen Grundsätzen orientieren, entfalten eine motivierende Wirkung. Dabei sind der Art der Belohnung für die Mitarbeiter keine Grenzen gesetzt. Büchergutscheine oder Fortbildung sind ebenso möglich wie Freizeitausgleich oder eine Reise für die gesamte Belegschaft, um einen Teamerfolg zu feiern.

Immer mehr Zahnärzte entdecken darüber hinaus die „leistungsgerechte Entlohnung“, um Anreize zu schaffen. Dabei haben die Angestellten die Möglichkeit, zu ihrem Grundgehalt einen nach oben begrenzten Bonus dazuzuverdienen. Dessen Höhe hängt davon ab, wie gut sie ihre Aufgaben erfüllen. Für die praktische Umsetzung, zum Beispiel in Form eines Punktesystems, benötigt der Chef eine moderne Praxissoftware. Ein solches System muss transparent und rechtlich abgesichert sein, um vom Team akzeptiert zu werden. Eines steht jedoch fest: Wie relevant das Gehalt auch sein mag, Anerkennung ist den meisten Mitarbeitern noch sehr viel wichtiger.



Jetzt Newsletter abonnieren!

Anrede

Anrede...

Vorname

Nachname

E-Mailadresse

Hiermit bestätige ich, dass ich die Datenschutzbestimmungen zur Kenntnis genommen habe.

[Hier anmelden](#)