

S. Nemeč

Mitarbeiterführung: gewissenhaft und persönlich

Personal Management: diligent and personal



S. Nemeč

Frau Nemeč, fangen wir ganz am Anfang an, bei der Bewerbung. Die Frage nach dem richtigen Personal stellt sich spätestens beim Vorstellungsgespräch. Woher weiß der Zahnarzt, welcher Bewerber – sei es eine Helferin oder ein neuer Assistenzarzt – in sein Team passt?

Nemeč: Ein gutes Team ist essentiell, wenn eine Zahnarztpraxis rund laufen soll. Um eine Metapher zu verwenden: wie ein geöltes Uhrwerk. Sobald sich ein Sandkorn im Laufwerk befindet, gibt es Unregelmäßigkeiten, die entsprechende Konsequenzen nach sich ziehen. Die Wahl einer neuen Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters für die Praxis muss also mit Sorgfalt getroffen werden. Dazu stehen dem Praxisinhaber verschiedene Instrumente zur Auswahl: das persönliche Gespräch des Bewerbers mit dem Praxisinhaber, weiteren Zahnärzten (in einer Mehrbehandlerpraxis) und Schlüsselmitarbeiterinnen, wenn möglich das Einholen von Referenzen, natürlich ein Probearbeiten in der Praxis und das Erstellen von Persönlichkeitsprofilen. Wir arbeiten nach der DISG-Methodik von persolog GmbH, einem weltweit etabliertem System zur Persönlichkeitsentwicklung, das von dem Psychologen *William Marston* und von *John Geier*, Professor für Verhaltenspsychologie, entwickelt wurde. Die Buchstaben DISG kürzen die vier Verhaltensstile dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft ab. Anhand eines Fragebogens werden verschiedene Aspekte der Persön-

lichkeit des Bewerbers durchleuchtet und mit den Persönlichkeitsprofilen des Praxisteams verglichen. Schnell lässt sich erkennen, wie gut der Bewerber zum Team passt, wo mögliche Risiken stecken und wie man diesen am besten vorbeugt oder konstruktiv damit umgeht.

Wie auch in der Zahnmedizin die Devise „Vorbeugen ist besser als reparieren“ gilt, ist es im effektiven Personalmanagement wichtig, sich vorzeitig als attraktiven Arbeitgeber zu platzieren. Ein gutes Arbeitgebermarketing macht die Praxis interessant für viele Bewerber und sichert der Praxis dadurch die Möglichkeit, gute Mitarbeiter zu gewinnen. Mit einem individuell und ungewöhnlich formulierten Stellengesuch in der Zeitung oder im Internet kann sich die Praxis schon durch diesen ersten Eindruck positiv von anderen Praxen abheben. Argumente wie „Angenehmes Betriebsklima, nettes Team, gute Arbeitsbedingungen“ sind demgegenüber floskelhaft und sagen wenig über eine Praxis aus. Hilfreich ist es auch, neben der fachlichen Qualifikation zu schreiben, welche soziale Fähigkeiten vom Bewerber gewünscht sind, damit ein neuer Mitarbeiter ins Team passt und sich mit der Praxiskultur identifizieren kann. Zu den heutigen Anforderungen an Berufsbewerber gehört Teamfähigkeit.

Sie sprechen von einer Praxiskultur, die gepflegt werden sollte. Was umfasst eine solche Kultur? Sollte man sie schriftlich festhalten?

Nemeč: Die Praxiskultur, oder auch „Corporate Culture“ genannt, ist elementar. Sie dient als Leitfaden für den Umgang mit Patienten, Mitarbeitern, den Zahn Technikern und anderen Lieferanten. In der Praxis muss neben der klaren Zielsetzung und Praxisidentität auch Überzeugungsarbeit vom Praxisinhaber geleistet werden. Es muss unter Umständen sogar Betroffenheit erzeugt werden. Menschen, die in der Medizin arbeiten, kennen natürlich Routine. Das ist normal und wichtig. Bei vielen Menschen steht das Organisatorische stark im Vordergrund und dabei tritt das in den Hintergrund, was sie am Anfang ihres Berufs gelernt haben – die menschliche Betroffenheit zu spüren. Eines der deutlichsten Beispiele sind Praxen, in denen der Patient noch über Lautsprecher aufgerufen wird oder wo ein Schild hängt „der Nächste bitte“. Die Nähe zum Patienten ist nicht vorhanden.

In seinem Buch „Motivation“ schreibt *Klaus Kobbjoll* über eine Untersuchung von General Motors zum Thema: „Warum kaufen Menschen eine bestimmte Fahrzeugmarke?“ Ausschlaggebend waren erstaunlicherweise nicht die Qualität und das Aussehen des Fahrzeugs, sondern die menschlichen Kontakte mit dem Kundendienstberater, der Telefonistin, dem Empfang. Hier wird deutlich, wie wichtig die menschliche Interaktion neben der Leistung eines Produktes ist – besonders heute, da sich viele Produkte in der Qualität wenig unterscheiden. Noch besser natürlich, wenn eine gleichbleibende Qualität in der Kommunikation und im Umgang sicher-

Acht Motivations-Faktoren

Eine Untersuchung der Gallup GmbH förderte acht Motivations-Faktoren für Mitarbeiter zu Tage:

1. Der Mitarbeiter weiß genau, was von ihm erwartet wird.
2. Er verfügt über alles Notwendige, um seine Arbeit optimal zu erledigen.
3. Er kann das tun, was er am besten kann.
4. Er erhält Lob und Anerkennung für seine Arbeit.
5. Er wird unterstützt und gefördert.
6. Er wird nach seinen Erfahrungen und Ansichten gefragt.
7. Er kennt die Firmen- und Abteilungsziele genau.
8. Er kann sich beruflich und persönlich weiterentwickeln.

gestellt ist. Das kann eben ein Handbuch zur Praxiskultur bewerkstelligen, in dem in Teamarbeit die Werte festgehalten und definiert sind, die in der Praxis gelebt werden sollen. Authentizität ist hier ein wichtiges Stichwort. Eine Praxis, die nach außen hin sich überzeugend zu präsentieren weiß und es nach innen hin nicht umsetzt, wird schnell entlarvt. Patienten sind weder blind noch taub. Sie spüren, wenn etwas passt oder nur aufgesetzte Marketing-Show ist.

Manche Definition geht sogar soweit, die Mitarbeiter als „die Praxis“ zu bezeichnen. Warum ist das so?

Nemeč: Dieser Definition kann unterschiedlich interpretiert werden. Zum einen sind die Mitarbeiter „die Praxis“, weil der Patient den meisten Kontakt mit den Mitarbeiterinnen hat. Ob am Telefon, beim Empfang, im Behandlungszimmer, in der PZR und eventuell auch bei der Abrechnung. Nach der zahnärztlichen Beratung wird auch gerne eine zweite Meinung eingeholt – bei der Helferin. Zum anderen deutet es auf eine starke Identifikation mit der Praxis hin. Dazu möchte ich Ihnen eine kleine Begebenheit erzählen: In einer großen implantologischen Praxis werden regelmäßig Trainings von Mitarbeitern für Mitarbeiter durchgeführt. Sie kamen zu dem Ziel: „Ja, wir wollen uns so verhalten, dass die Patienten mit uns nicht nur zufrieden, sondern begeistert sind.“ Sie haben sich gefragt, wie sie sich verhalten würden, wenn sie zu Hause jemand besuchen käme. Als aller erstes würden sie ihren Besucher begrüßen. So haben die Auszubildenden dieser Mehrbehandler-Praxis beschlossen, dass sie jeden Patienten, wenn sie ihn aus dem Wartezimmer holen und ihn nicht kennen, mit Handschlag begrüßen und sich mit Namen

vorstellen. So ein Engagement und „Commitment“ der Mitarbeiter ist gekoppelt mit dem Grad des Zugehörigkeitsgefühls an die Praxis. Laut einer Studie des Marktforschungsunternehmens Gallup, Potsdam, haben nur 12 % der Arbeitnehmer in Deutschland eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber. Das liegt an verschiedenen externen und internen Begebenheiten. Intern sind häufig strukturelle Probleme ausschlaggebend z. B. mangelnde Kommunikation, geringe Freiräume, große Bürokratie, fehlende zielgerichtete Fortbildung, unzureichende berufliche Perspektiven, demotivierende Mitarbeiterstrukturen. Zu den externen Aspekten gehören fehlendes Markenbewusstsein und Image einer Praxis, generell negative Grundstimmung und pessimistische Mentalität. Das Engagement lässt sich aufbauen, indem gezielt mit den Mitarbeitern an deren Stärken und deren Einstellung gearbeitet wird. Nicht nur ein effizientes Kostenmanagement, sondern auch die zielgerichtete Pflege der Mitarbeiterressourcen garantiert letztlich den Mehrwert und die Bindung aller.

Trotzdem treten immer wieder Unstimmigkeiten in Teams auf. Wie geht der Zahnarzt vor, wenn ein einzelner Mitarbeiter von Teamproblemen betroffen ist?

Nemeč: Wenn Unstimmigkeiten auftauchen, heißt es, Ursachenforschung zu betreiben. Woher kommen sie? Wer ist „beteiligt“? Ist es möglicherweise nur ein Symptom für ein anderes, tiefer liegendes Problem? Der Zahnarzt muss sich als Führungspersönlichkeit auch häufiger mit Themen wie Burn-Out-Syndrom, innere Kündigungen und Mobbing auseinandersetzen. Auf letzteres Problem gehe ich gerne kurz ein: Der Begriff kommt

aus dem Englischen „to mob“ – auf Deutsch „anpöbeln“. Es beschreibt die systematische Ausgrenzung und Erniedrigung eines anderen Menschen. Der Betroffene erkrankt körperlich und psychisch. Beim Mobbing gibt es neben Täter und Opfer auch Mitläufer, die durch ihre Passivität die Handlungen ermöglichen. Der Praxisinhaber sollte so früh wie möglich einschreiten, um eine Eskalation zu vermeiden. Hier gilt Vorbeugen! Es muss von der Praxisführung klar vermittelt werden, dass Mobbing in keiner Weise geduldet wird. Eine schriftliche Praxisvereinbarung setzt ein klares Signal dagegen. Hilfreich ist es auch immer, ein offenes Ohr für die Mitarbeiter zu haben. Weitere Informationen zum Thema gibt es übrigens im Netz unter www.mobbing-am-arbeitsplatz.de und www.mdr.de/ratgeber/job_karriere/177989.html.

Der Zahnarzt sollte vor seinem Team auch Vorbildfunktion haben. Wie pflegt er diese im Praxisalltag?

Nemeč: Ein Zahnarzt ist Vorbild für sein Team. Er kann von seinen Mitarbeitern nicht verlangen, die Patienten servicegerecht und freundlich zu behandeln, wenn er selber unfreundlich und herablassend ist. Ihm fehlt jegliche Kompetenz und Glaubwürdigkeit, um dieses Verhalten von seinen Mitarbeitern zu verlangen. Schließlich färbt der Umgangston ab. Wenn der Zahnarzt patientenorientiert und hilfreich ist, dann ist es sein Team auch. Weiterhin haben unsere Studien gezeigt, dass Patienten von einer hohen sozialen Kompetenz des Teams auch auf eine hohe fachliche Kompetenz rückschließen. Und umgekehrt. Logisch – schließlich kann ein Patient die Qualität einer zahnmedizinischen Leistung nicht objektiv beurteilen und zieht Faktoren heran, die er beurteilen kann.

Gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchte man natürlich halten. Nennen Sie wichtige Instrumente für die Motivation!

Nemec: Wenn hier von Instrumenten gesprochen wird, so reden wir offenbar nur über extrinsische Motivatoren wie Geld, Verantwortung, Arbeitsumfeld und „Fringe Benefits“, also zusätzliche Leistungen. Ziel dieser „Instrumente“ ist es aber, eine intrinsische Motivation zur optimalen Erfüllung der Aufgaben bei den Mitarbeitern zu kreieren. Dem Mitarbeitergespräch kommt hier ein hoher Stellenwert zu. Wo steht der Mitarbeiter beruflich? Welche Ziele und Vorstellungen hat er? Was kann er an Entwicklung mit einbringen? Welche Veränderungen kann der Mitarbeiter sich vorstellen? Welche Ideen hat er für seine Arbeit? Der Fragenkatalog ist beliebig erweiterbar. Die Fragen sollten positiv formuliert sein. Dem menschlichen Hang zur defizitorientierten Weltsicht müssen Perspektiven entgegengesetzt werden. Positives Denken muss gefördert werden. Verantwortung soll übernommen und belohnt werden. Dabei spielen Lob, Anerkennung von Leistung, die Kenntnis der Praxisziele und Offenheit für persönliche Belange der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Ein Beispiel: Beim Umzug einer Mitarbeiterin hat der Zahnarzt mit angepackt.

Wie kann man außerdem ein gutes Praxisklima schaffen?

Nemec: Neben einem positiven Umgangston auch eine Kultur der Wertschätzung. Etwa gewünschtes Verhalten fördern, loben, ein freundliches Wort und die Anerkennung der subjektiven Leistung schafft Mitarbeitermotivation. Der Mitarbeiter, der sich mit seiner Praxis identifiziert, zeigt in Krisenzeiten mehr Kampfgeist und Kreativität. Auch gemeinsame Unternehmungen und das Einbeziehen in die Entwicklung der Praxis, z. B. Ideenworkshops, fördern den Teamgeist. Regelmäßige Team-Meetings – mindestens einmal die Woche – sind absolut förderlich für ein gutes Betriebsklima und ein starker Motivator.

Bitte nennen Sie eine Leitlinie für Personalmanagement!

Nemec: Führungskräfte sind dazu da, Talent in Leistung zu verwandeln.

Vielen Dank für das Gespräch!

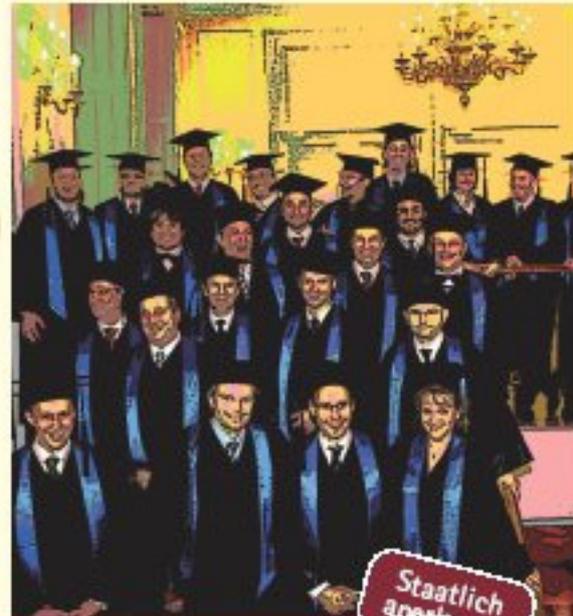
Das Interview führte Dorothee Holsten.

DZZ

Korrespondenzadresse:

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Sabine Nemec
Nemec + Team
Healthcare Communication
Oberdorfstr. 47; 63505 Langenselbold
Tel.: 0 61 84 / 90 10 56
info@snhc.de; www.snhc.de

Gehören Sie zur Elite!



Der Master of Science in Periodontology

- Schwerpunkt Orale Ästhetische Chirurgie
- Schwerpunkt Implantologie
- Alle Teilnehmer operieren an der Universität selbstständig unter Anleitung von renommierten Dozenten
- Zwei starke Partner:
Semmelweis Universität Budapest
Steinbeis Hochschule Berlin
- An der Semmelweis Universität ist das Fach Zahnmedizin in Forschung und Lehre vertreten.
- Volle Anrechnung des DGP/APW-Curriculums Parodontologie



Kontakt: STI der Steinbeis-Hochschule Berlin
Bismarckstr. 27 · 67059 Ludwigshafen
Tel.: 06 21 68 12 44 52 · Fax: 06 21 68 12 44 66
E-Mail: info@paro-master.de