

DZW-Serie „Teamentwicklung in der Zahnarztpraxis“:

Die vielfältigen Aufgaben, wie sie die fortschreitende Entwicklung der Zahnmedizin und der Wunsch vieler Patienten nach einer steigenden Serviceorientierung mit sich bringen, erfordern eine zunehmende Einbindung des Teams in die Verantwortlichkeit für die Erreichung der Praxisziele. Das passende Personal für die eigene Praxis zu finden, weiterzuentwickeln und beständig zu motivieren, ist eine der zentralen Herausforderungen moderner Praxisführung. Wie das Praxisteam zu einer tragenden Säule des Praxiserfolgs und damit als Garant für Ertragssteigerung und dauerhafte Prosperität der Praxis aufgebaut werden kann, ist Gegenstand der Serie „Teamentwicklung in der Zahnarztpraxis“, die von der Unternehmensberatung für Zahnärzte und Humanmediziner promedicon ausgearbeitet wird.

Serie: „Teamentwicklung in der Zahnarztpraxis“ – Teil 8:

Können Sie Ihr Personal motivieren und dauerhaft binden?

Gute Mitarbeiterinnen zu finden, ist heute für viele Praxisinhaber schon eine Herausforderung. Sie dauerhaft an die Praxis zu binden, erst recht. Und dabei ist eine solche Bindung der Mitarbeiterinnen an die Praxis gerade deshalb so wichtig, weil sie für das notwendige Maß an Identifikation, Engagement und Leistungsbereitschaft des Praxisteams sorgt, das heutzutage im „Dienstleistungsunternehmen Zahnarztpraxis“ immer stärker gefragt ist. Eine Schlüsselrolle nimmt dabei die Motivation der Mitarbeiterinnen ein. Fakt ist: Fühlen sich die Mitarbeiterinnen in der Praxis wohl und sind motiviert, haben sie keinen Grund ihre Arbeitsstelle zu verlassen und der Zahnarzt erspart sich weitere regelmäßige Personalsuchen. Ein weiterer Vorteil motivierter Mitarbeiterinnen ist die Zufriedenheit der Patienten. Um also die Zufriedenheit der Patienten zu steigern und diese dauerhaft zu binden, ist ein motiviertes Praxisteam heute unerlässlich.

Mittlerweile haben sich schon zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen mit dem Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit befasst, so auch Kaplan mit seinem Konzept der „balanced scorecard“¹. Nach diesem Konzept, das sich problemlos auf die Zahnarztpraxis übertragen lässt, ist eine wesentliche Kenngröße für den wirtschaftlichen Erfolg die Mitarbeitermotivation. Die Zahnarztpraxis benötigt daher zur Motivation und dauerhaften Bindung der Mitarbeiterinnen an die Praxis ein schlüssiges Konzept zur Personalentwicklung. Bestandteile eines solchen Konzepts sind u. a. eine gute Kommunikation zwischen Team und Praxischef, die regelmäßige Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, Anreize für Mitarbeiterinnen, Förderungsmaßnahmen und teambildende Aktivitäten.

Kommunikation als Grundbaustein

Basis für eine gute Mitarbeitermotivation ist die Präsenz des Praxischefs und seine regelmäßige Kommunikation mit dem Team. Zeit zu haben und für die Mitarbeiterinnen ansprechbar zu sein, sind die wesentlichen Punkte einer guten Mitarbeiterführung. Wenn die Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen nur oberflächlich und nur zu

¹ Kaplan, Robert S. / Norton David P.(1997): *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.

den nötigsten Anlässen stattfindet, wird sich der Zahnarzt schwer tun, an sein Team heranzukommen und dessen Bedürfnisse und Ziele wahrzunehmen. Auf der Grundlage von Respekt und gegenseitiger Wertschätzung müssen auch Konflikte bewältigt werden, um eine spannungsfreie Atmosphäre zu schaffen. Wenn der Praxischef alle im Team wertschätzt, anerkennt und offen für die Bedürfnisse seiner Mitarbeiterinnen ist, sind weitere Motivationsmaßnahmen leicht umzusetzen.

Folgende Fragen können als Grundlage dienen, um sich ein Bild über die Verhaltensweise der Mitarbeiterin zu verschaffen:

- Was möchte ich meiner Mitarbeiterin mitteilen?
- In welchen Bereichen möchte ich sie fördern und in welchen habe ich sie bereits gefördert?
- In welchen Bereichen möchte sie selbst gefördert werden?
- Überfordere ich meine Mitarbeiterin?
- In welchen Bereichen habe ich Schwierigkeiten mit ihr?
- Was schätze ich an dieser Mitarbeiterin?

Es ist wichtig jeder Mitarbeiterin aufmerksam und unvoreingenommen gegenüber zu treten, um eine neutrale Ebene zu schaffen und nicht voreilig zu schlussfolgern.

Wie motiviert sind Ihre Mitarbeiterinnen?

Eine Praxis kann nur erfolgreich sein, wenn stetig Personalziele verfolgt werden: Diese Ziele setzen sich in der Regel aus der Mitarbeiterzufriedenheit, der Personal-treue und der Mitarbeiterproduktivität zusammen. Der wichtigste Faktor dieser drei Größen ist die Mitarbeiterzufriedenheit, welche sich aus folgenden vier Bereichen zusammensetzt:

1. Arbeitsplatz – Ist die Mitarbeiterin mit den Arbeitsbedingungen und Pausenregelungen zufrieden?
2. Team – Wie ist die Arbeitsatmosphäre im Praxisteam?
3. Weiterentwicklung/ Bezahlung – Werden den Mitarbeiterinnen genügend Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten?
4. Tätigkeit – Ist die Mitarbeiterin für angemessene Tätigkeiten zuständig?

Zufriedene Mitarbeiterinnen sind die Grundvoraussetzung für Produktivitätssteigerung, Qualität und Kundenservice. Die Mitarbeiterzufriedenheit kann durch regelmäßige Umfragen gemessen werden. Entscheidende Kriterien sind folgende:

- Mitbestimmung bei Entscheidungen
- Leistungsanerkennung
- Zugriff auf notwendige Informationen
- Aktive Ermutigung zu Kreativität und Initiative
- Allgemeine Zufriedenheit mit der Praxis

Die Bewertung kann zum Beispiel auf einer Skala von 1 bis 5 erfolgen. Sinnvoll ist die Ergänzung dieser Kennzahlen in einer Balanced Scorecard, welche den Rahmen zur Umsetzung strategischer Maßnahmen bildet und eine regelmäßige Kontrolle gewährleisten kann. Die Überwachung dieser Balanced Scorecard bietet sich durch einen externen Berater an, der die einzelnen Kennzahlen objektiv erfasst und auswertet. Vorteil der externen Überwachung ist die gleichzeitige Maßnahmenentwick-

lung zur Verbesserung der Ist-Situation. Das Resultat einer steigenden Mitarbeiterzufriedenheit ist eine steigende Mitarbeitermotivation. Grundlage einer optimalen Motivation ist die Abwechslung im Tätigkeitsbereich und die Gleichbehandlung der Mitarbeiter durch den Praxischef. Nur wer als Team gemeinsam an einem Strang zieht, kann eine gute Motivation bei jeder einzelnen erzeugen.

Motivationssteigerung durch Bonusmodelle

Die meisten Patienten stehen angebotenen Zuzahlerleistungen viel aufgeschlossener gegenüber, wenn das Angebot durch den behandelnden Zahnarzt, sondern durch die Praxismitarbeiterin erfolgt. Warum den Mitarbeiterinnen nicht Prämien für verkaufte Leistungen anbieten? Die Vorteile liegen für alle Beteiligten auf der Hand: Der Zahnarzt erzielt einen höheren Gesamtumsatz, die Mitarbeiterin erhält Provisionen und ist entsprechend motiviert, und der Patient erhält die Leistung, die er sich wünscht. Es ist von Vorteil, die Grundlagen für eine erfolgreiche Beratung von ausgebildeten Trainern zu erlernen. Die Erfahrung zeigt, dass Seminare und Schulungen nicht nur das Praxisteam motivieren, sondern dem Praxischef eine deutliche und schnelle Umsatzsteigerung einbringen. Eine derartige Bonusregelung sollte im Arbeitsvertrag geregelt sein und auf Basis eines Prämienkatalogs vereinbart werden, um klare Strukturen zu schaffen.

Können fordern und fördern

Wie eben erkannt, ist die Notwendigkeit, Stärken zu stärken und Mitarbeiter zu fördern, unumstritten. Zum einen sind die Aufrechterhaltung der Personalpotenziale von Wichtigkeit und zum anderen der Anreiz zur Steigerung des eigenen Entwicklungskonzepts. Besonders bei kompetenten und engagierten Mitarbeiterinnen sollte auf die Weiterentwicklung geachtet werden, da diese Charaktertypen nach ständiger Förderung und Verbesserung streben. Bleibt dies aus, werden sie schnell unzufrieden und schauen sich nach anderen Arbeitsmöglichkeiten um. Vorzugsweise werden regelmäßig Ziele mit jeder einzelnen Helferin in den Mitarbeitergesprächen gemeinsam erarbeitet und die Umsetzung systematisch durchgeführt. Die Teilnahme an Fortbildungen und Schulungen gehört somit zum A und O der Mitarbeiterförderung. Aber nicht nur Fördermaßnahmen außerhalb der Praxis tragen zu einer Qualitäts- und Ertragssteigerung bei, sondern auch das Mentoring in den Praxisräumen zur Aufgabenerweiterung bzw. -verbesserung.

Teambildende Maßnahmen

Neben den praxisinternen Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation sollte auch auf einen teamfördernden externen Ausgleich geachtet werden: Gemeinsame Aktivitäten, wie Betriebsausflüge, fördern nicht nur die zwischenmenschlichen Beziehungen im Team, sondern tragen zu einer gegenseitigen Motivation bei. Ein Ausgleich sollte vor allem in einem länger bestehenden Team geschaffen werden, da es durch den eintretenden Alltag zu Konflikten und Positionsstreitigkeiten kommen kann, welche die Teamfähigkeit blockieren. Durch regelmäßige praxisübergreifende Maßnahmen lernen die Mitarbeiterinnen, wieder gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Bei der Auswahl der teambildenden Maßnahmen sollte unbedingt auf die Wünsche der Mitarbeiterinnen eingegangen werden, denn Ziel ist es, die Mitarbeiterinnen näher zusammenzubringen und eventuelle Konflikte zu lösen – Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft aller.

Fazit

Gute Mitarbeiterinnen müssen dauerhaft motiviert werden, um sie an die Praxis zu binden und den Patienten einen optimalen Service bieten zu können sowie die internen Abläufe zu verbessern. Voraussetzung für ein gut funktionierendes Team sind eine gute Kommunikation und das Erarbeiten ständiger Zielvorgaben und -umsetzungen der einzelnen Mitarbeiterinnen. Fühlen sich die Mitarbeiterinnen akzeptiert und verstanden ist der erste Schritt getan. Aufgabe für den Zahnarzt ist es nun, die individuellen Motivationsfaktoren und Schwerpunkte der Mitarbeiterinnen herauszufinden. Eine gezielte Förderung dieser individuellen Schwerpunkte sorgt für dauerhafte Motivation in der Praxis.

Autorin:

Juliane Hein M. A.

Consultant

Eine Checkliste zum Thema „Mitarbeitermotivation“ kann gerne angefordert werden unter:

promedicon GmbH

Mainzer Straße 57 - 59

D-55411 Bingen

Telefon 06721 9873-0

Telefax 06721 9873-233

Mail: info@promedicon-gmbh.com