

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 7:

Integration einer neuen Mitarbeiterin

Der Eintritt einer neuen Mitarbeiterin in die Praxis bedeutet häufig für alle Beteiligten – Praxischef, Kolleginnen und natürlich für die betroffene Mitarbeiterin selbst – eine Umstellung. Die neue Kollegin steht sowohl vom ersten Tag ihrer Arbeitsaufnahme an vor der Herausforderung, die ihr zugewiesenen Aufgaben zur Zufriedenheit von Chef, Team und Patienten zu erledigen und die Praxisphilosophie glaubhaft zu repräsentieren, obwohl weder die Kolleginnen noch die spezifischen Arbeitsabläufe bzw. die Besonderheit der Praxis, in der sie ihre neue Stelle antritt, besonders gut bekannt sind. Chef und Kolleginnen wiederum haben die neue Kollegin bislang noch nicht „live“ am Arbeitsplatz erlebt und müssen sich von Beginn an auf ihre fachliche und soziale Kompetenz verlassen können. Um die Anlauf- und Einarbeitungsphase so kurz wie möglich zu gestalten und die reibungslose Zusammenarbeit so schnell wie möglich zu gewährleisten, empfiehlt sich ein klares Konzept zur Integration der Mitarbeiterin.

Der Nutzen eines solchen Konzepts ist vielfältig: Eine systematische Integration ins Team nimmt der betreffenden Mitarbeiterin die Unsicherheit, steigert ihr Selbstwertgefühl und erhöht ihre Motivation. Etwaige Reibungsverluste (z. B. durch fehlenden Informationsfluss oder Unklarheiten über Aufgaben und Kompetenzen) werden minimiert. Dadurch wiederum steigt die Arbeitsproduktivität der neuen Kollegin sowie die des gesamten Teams. Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg eines Integrationskonzepts ist, dass dieses schon vor dem Tag der Arbeitsaufnahme ansetzt, um für die Beteiligten schon im Vorfeld ein Maximum an relevanten Informationen bereitzustellen und den logistischen Aufwand nach der Arbeitsaufnahme so gering wie möglich zu halten.

Information im Vorfeld

Wenn eine neue Mitarbeiterin in die Praxis eintritt, besteht naturgemäß auf beiden Seiten ein Informationsdefizit. Es ist jedoch sinnvoll, dieses auf ein Minimum zu reduzieren. Der Grundstein dafür wird schon im Bewerbungsgespräch gelegt. Beide Seiten sollten hier so offen und ehrlich wie möglich miteinander kommunizieren: Der Praxischef sollte der Bewerberin die Anforderungen und Rahmenbedingungen (z. B. Arbeitszeiten, Fortbildungsmöglichkeiten etc.) so realistisch wie möglich darstellen, umgekehrt sollte die Bewerberin sich selbst und dem Zahnarzt gegenüber ehrlich

genug sein, die angebotene Stelle mit ihren gesamten Rahmenbedingungen auch wirklich zu akzeptieren. Die Zeit zwischen Vertragsabschluss und Arbeitsaufnahme sollten für einen weiteren Informationsaustausch genutzt werden. Es ist sehr sinnvoll, der neuen Mitarbeiterin vorab schon die zentralen Informationen in schriftlicher Form zuzusenden wie z. B.:

- Praxis-Informationsbroschüre
- QM-Handbuch
- Stellenbeschreibung
- Einarbeitungsplan
- Auszufüllende Formulare vom Steuerberater

Wenn die zeitlichen Ressourcen vorhanden sind, bietet es sich an, dass Praxischef oder andere Mitarbeiterinnen (z. B. Praxismanagerin) weitere Gespräche führen oder dass die Kollegin, sofern sie nicht noch in einem anderen Beschäftigungsverhältnis steht, ein paar Tage in der Praxis „mitläuft“, um sich zu akklimatisieren. In großen Praxen oder Praxiskliniken, die u. U. mehrere Mitarbeiterinnen einstellen sind so genannte „Einführungstage“ sinnvoll, in denen die wichtigsten Vertreter der einzelnen Abteilungen (z. B. Praxischef, Verwaltung, Prophylaxe, Hygiene, QM etc.) den Mitarbeiterinnen ihre Praxisbereiche vorstellen.

Einweisung und Einarbeitung

Der Tag des Arbeitsantritts der neuen Mitarbeiterin sollte mit einer persönlichen Begrüßung durch den Praxischef oder die Praxismanagerin beginnen. Dadurch wird der neuen Kollegin signalisiert: „Ich bin in dieser Praxis wichtig.“ Diese Begrüßung kann noch unterstützt werden durch ein kleines Willkommenspräsent). Idealerweise sollte der Arbeitsplatz der Kollegin eingerichtet sein (z. B. PC, sofern benötigt, eingerichtet, Praxiskleidung etc.). Einer kurzen Führung durch die Praxis sollte die Einweisung in den eigentlichen Arbeitsplatz folgen. Eine besondere Rolle dabei spielen die Stellenbeschreibung und arbeitsplatzbezogene Checklisten. Falls die Kollegin noch keine schriftlichen Informationen über die Praxis erhalten hat, ist jetzt der Zeitpunkt ihr diese zu übergeben. In der Regel sollte die Kollegin an ihrem ersten Tag nur wenige Arbeitsaufträge erhalten, um ihr die Akklimatisierung zu ermöglichen und die geleistete Arbeit in Ruhe begutachten zu können. Ein Gespräch mit der direkten Vorgesetzten mit der Eingangsfrage „Wie fanden Sie Ihren ersten Tag?“ sollte den Einstand abrunden.

Mentoring

Trotz jeder noch so guten Vorbereitung und noch so guten Informationsmaterials wird jede Kollegin zu Beginn viele Fragen haben. Es hat sich gezeigt, dass es sinnvoll ist, ihr dafür eine erfahrenen Kollegin als Mentorin zur Seite zu stellen, die nicht nur ihre Fragen beantwortet, sondern sie z. B. auch bei aufwändigen Aufgaben (wie z. B. Vorbereitung eines OP-Raumes) begleitet bzw. zu Beginn aktiv unterstützt. Diese Unterstützung sollte allerdings in absehbarer Zeit abnehmen. Ziel des Mentorings ist es, dass sich die Mentorin langfristig wieder vornehmlich ihren eigenen Aufgaben widmen kann.

Regelmäßige Fortschrittskontrolle

Um feststellen zu können, wie sich die Mitarbeiterin in der Praxis entwickelt, ist eine regelmäßige Fortschrittskontrolle vonnöten. Diese erfolgt zum einen „on the job“ durch Begutachtung der Arbeitsergebnisse. Zum anderen aber sind gerade zu Be-

ginn (nach zwei Wochen, nach sechs Wochen, nach drei Monaten) regelmäßige Gespräche zwischen der neuen Kollegin und der Praxisführung (Zahnarzt, Praxismanagerin) notwendig, um z. B. folgende Fragen zu klären:

- Wie ist die Arbeitsqualität der neuen Mitarbeiterin zu beurteilen?
- Welche eigenen Ideen und Verbesserungsvorschläge bringt sie ein?
- Wie wohl fühlt sich die Kollegin mit ihren neuen Aufgaben?
- Welche weiterführenden Ziele hat sie?

Hier gewinnen beide Seiten einen realistischen Eindruck voneinander und insbesondere der Praxischef kann die Entwicklungspotenziale erkennen, die es weiter auszuschöpfen gilt.

Soziale Integration

Neben der Vorbereitung auf die neue Aufgabe spielt natürliche die soziale Integration eine große Rolle. Ein Team funktioniert umso besser, je größer die gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung sind. Gemeinsame Aktivitäten können hier einen wertvollen Beitrag leisten. So eignen sich z. B. ein Kinoabend, ein gemeinsames Essen, ein Bowling-Abend oder ein Lauftreff nach Feierabend dazu, gerade neue Kolleginnen ins Team zu integrieren.

Fazit

Vorbereitung und Aufwand während der ersten Arbeitswochen zahlen sich aus: Die Mitarbeiterin identifiziert sich rascher mit der Praxis, kann schneller Eigenverantwortung übernehmen und somit aktiv zum Erfolg der Praxis beitragen.

Autorin:

Juliane Hein M. A.
Consulting

Eine Checkliste zum Thema „Integration einer neuen Mitarbeiterin“ 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