

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 folgenden Serie, die nach der Neuaufstellung der Unternehmensberatung für Zahnärzte New Image Dental nun von promedicon weitergeführt wird.

Serie: „Teamentwicklung in der Zahnarztpraxis“ – Teil 4:

Was bedeutet Teamarbeit wirklich?

Ein funktionierendes Team ist heute für den Praxiserfolg unentbehrlich: Der Zahnarzt, der sich im Wesentlichen auf die Behandlung der Patienten konzentrieren sollte, ist angewiesen auf die Unterstützung durch sein Team. Dieses wiederum kann nur optimal funktionieren, wenn jede Mitarbeiterin motiviert, engagiert und vor allem teamorientiert arbeitet. Die Bündelung von Ressourcen im Team schafft Synergien, die produktiv genutzt werden können. Auch die Zusammenarbeit im Team als solche ist im Rahmen der Serviceorientierung ein wichtiges Kriterium für die Patientenzufriedenheit: Ein Patient, der spürt, wie gut das Zusammenspiel im Team funktioniert, wird der Praxis treu bleiben.

Teamorientierung bedeutet in diesem Zusammenhang zunächst, dass das Denken und Handeln der einzelnen Teammitglieder ein übergeordnetes Ganzes ergeben sollte. Dabei ist dieses Ganze mehr als nur die Summe der jeweiligen individuell eingebrachten Ressourcen, wie auch das Team letztlich mehr ist als nur eine Gruppe von Mitarbeiterinnen.

Kriterien für ein funktionierendes Team

Damit ein Team sich auch als Team begreift, kommt es darauf an, dass einige Schlüsselvoraussetzungen erfüllt sind, welche der Beziehung in der Gruppe einen bestimmten Qualitätsstandard verleihen:

- Gemeinsame Ziele stellen den inhaltlichen Fixpunkt des Teams dar. Erst durch sie wird der Zweck der Teambildung für jeden Einzelnen erkennbar. Ziele tragen somit zur Verinnerlichung des Teamgedankens und letztlich auch zur Identifikation bei. Die meisten Ziele des Teams sind schon durch die Praxisziele vorgegeben. Dem Praxisinhaber kommt hierbei die entscheidende Aufgabe zu, für die Identifikation der Mitarbeiterinnen mit den Praxiszielen zu sorgen bzw. bereits bei der Personalauswahl auf die Begeisterungsfähigkeit für die Praxisziele zu achten.
- Regelmäßige Kommunikation dient sowohl dem Austausch von Informationen als auch dem persönlichen Austausch untereinander. In einer institutionalisierten Kommunikationsplattform, wie z. B. regelmäßigen Teambesprechungen besteht die Möglichkeit für jedes einzelne Teammitglied, sich aktiv in die Gestaltung einzelner Praxisabläufe einzubringen.

- Die Verbindlichkeit von Vereinbarungen und deren Umsetzung stellen die Gradmesser für den Erfolg der Zusammenarbeit im Team dar: Nur wenn jeder die im Team getroffenen Vereinbarungen einhält, wird das Team sein Erfolgspotenzial voll nutzen können.
- Gegenseitige Wertschätzung schließlich ist ebenfalls eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team. Gerade kleine Teams, wie sie oft in der Zahnarztpraxis vorhanden sind, können nur erfolgreich sein, wenn die sprichwörtliche „Chemie“ stimmt. (Auch hier ist wiederum der Zahnarzt gefordert, bereits bei der Personalauswahl auf dieses Kriterium zu achten.)

Wie wird eine Gruppe zum Team?

Selten werden all diese Voraussetzungen im Team von Beginn an gegeben sein. Erst durch häufige Kontakte, gemeinsame Erfahrung und – vor allem – gemeinsamen Erfolg entwickelt sich ein Team weiter. Um diese Weiterentwicklung zu fördern, ist ein klares Teamentwicklungskonzept vonnöten, welches sich auf eine Reihe bestimmter Maßnahmen gründet.

Festlegung von Zuständigkeiten und Kompetenzen

„Toll, ein anderer macht's!“ – so lautet eine viel zitierte Übersetzung des Begriffs „Team“. Mit zunehmender Gruppengröße divergiert das Engagement der einzelnen Teammitglieder oft beträchtlich, wenn ein klares Aufgabenprofil fehlt: Einige Teammitglieder übernehmen ein überdurchschnittlich hohes Arbeitsvolumen, andere wiederum halten sich mit ihrem Engagement eher zurück. Die klare Festlegung von Zuständigkeiten und Kompetenzen hilft, derartige Situationen zu vermeiden: Die Überschneidung von Tätigkeitsfeldern entfällt, mit der Zuweisung bestimmter Arbeitsabläufe an einzelne Ansprechpersonen (und deren Vertretung bei Urlaub und Krankheit!) werden durch Arbeitsteilung größtmögliche Effizienz und Transparenz sowohl für jedes einzelnen Teammitglied als auch für das gesamte Team sichergestellt. Hilfsmittel sind Stellenbeschreibungen und periodisierte Checklisten (z. B. Tages-, Wochen-, Monats- und Quartalsliste). Mit der schriftlichen Fixierung der Tätigkeiten wird gleichzeitig ein allgemein nachprüfbarer Qualitätsstandard hergestellt. Es empfiehlt sich, das Team im Rahmen eines besonderen Meetings, für das ausreichend Zeit zur Verfügung steht, an der Festlegung der Kompetenzen zu beteiligen – zum Einen, weil dadurch die Identifikation der Mitarbeiterinnen steigt, zum Anderen, weil die Mitarbeiterinnen untereinander bestimmte Arbeitsabläufe besser einschätzen können als der Zahnarzt, der hauptsächlich mit der Behandlung von Patienten beschäftigt ist. Vorteil einer solchen Vorgehensweise ist, dass langfristig das Engagement jeder einzelnen Mitarbeiterin in ihrem klar definierten Aufgabenfeld steigen wird und dass sich ein Teammitglied auf das andere verlassen kann.

Regelmäßige Teammeetings

Damit ein Team funktioniert, bedarf es des kontinuierlichen Informationsflusses und persönlichen Austauschs, d. h. einer geregelten Kommunikation. Teammeetings bieten die optimale Möglichkeit für jede einzelne Mitarbeiterin, Informationen auszutauschen und sich aktiv in die Gestaltung der Praxisentwicklung einzubringen. Dabei sind Teammeetings aus besonderem Anlass (z. B. Praxisumzug) zu unterscheiden von solchen, in denen keine besonderen Inhalte spezifiziert werden (z. B. wöchentliches Teammeeting). Bei Meetings, die einen besonderen thematischen Schwerpunkt haben, empfiehlt es sich, diesen zwei bis drei Wochen vorher schriftlich (per Kopie, Aushang oder Rundmail) bekannt zu geben, damit jedes einzelne Teammitglied Ideen sammeln kann. Für andere Meetings kann im Aufenthaltsraum eine Liste oder

ein Buch ausliegen, in denen jedes einzelne Teammitglied Themen auf die Agenda eintragen kann, die besonders wichtig erscheinen. Aus diesen Vorschlägen sollten dann die drei oder vier wichtigsten Themen ausgewählt werden, um einen zu oberflächlichen Verlauf des Teammeetings zu vermeiden. Generell sollte jedes Meeting strukturiert ablaufen, d. h. die einzelnen Punkte der Agenda sollten lösungsorientiert besprochen werden. Darüber hinaus empfehlen sich der Einsatz eines Moderators (z. B. Praxischef, Praxismanagerin, andere erfahrene Mitarbeiterin) sowie die Protokollierung der Meetings: Wenn sich z. B. bei Durchsicht der drei letzten Protokolle herausstellt, dass zu einem bestimmten Thema eine zufrieden stellende Lösung noch aussteht, sollte ein gesondertes Teammeeting zu eben diesem Thema anberaumt werden.

Entwicklung und Qualifikation der Mitarbeiterinnen

Damit das Team sich als Ganzes weiterentwickeln kann, ist die Weiterentwicklung jeder einzelnen Mitarbeiterin von ebenso großer Bedeutung. Eine Mitarbeiterin, die in ihrem Tätigkeitsfeld Entwicklungsperspektiven sieht, wird, durch diese Perspektive motiviert, engagiert arbeiten, wovon das gesamte Team profitiert. Es empfiehlt sich deshalb für den Praxischef, die Entwicklung seines Teams durch ein individuelles Mitarbeiterentwicklungskonzept zu ergänzen, welches fünf Schritte vorsieht:

1. Festlegung der gemeinsamen Ziele
2. Ermittlung des gegenwärtigen Entwicklungsstandes der Mitarbeiterin
3. Vereinbarung eines individuellen Maßnahmenplans zur Zielerreichung
4. Terminierung der Zielerreichung
5. Kontrolle der Zielerreichung und Feedback

Die Entwicklungsziele können – je nach Potenzial – für jede einzelne Mitarbeiterin unterschiedlich ausfallen (z. B. Erhöhung der Führungskompetenz, um eine Mitarbeiterin zur Praxismanagerin aufzubauen oder Stärkung der Fachkompetenz durch Fortbildung zur Prophylaxefachkraft). Wie auch immer die individuelle Entwicklung jeder Mitarbeiterin verläuft, entscheidend ist, dass sie sowohl den Praxiszielen als auch den Mitarbeiterzielen gerecht wird: Nur durch die Berücksichtigung der Praxisziele profitiert das gesamte Team von der Entwicklung, ebenso wie die Mitarbeiterin sich nur mit einer individuellen Weiterentwicklung identifizieren kann, in der sie auch ihre eigenen Zielvorstellungen berücksichtigt sieht.

Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation

Zwar ist der Erfolg schon Motivation genug, aber sowohl das Team als auch die einzelne Mitarbeiterin bedürfen von Zeit zu Zeit weiterer Motivation durch den Praxischef. Möglichkeiten gibt es hier viele, seien es nun Lob und Anerkennung, eine Belohnung für eine gute Leistung, Aufmerksamkeiten wie ein Geburtstags- oder Weihnachtsgeschenk, gemeinsame gesellschaftliche Aktivitäten außerhalb der Praxis oder auch einfach hin und wieder ein offenes Ohr für die privaten Belange der Mitarbeiterinnen. Entscheidend ist, dass all diese Motivationsmaßnahmen zeitnah, ehrlich gemeint und authentisch sind, damit auch hier die notwendige Identifikation auf Seiten des Teams erreicht wird.

Fazit: Der Zahnarzt ist als Coach gefordert

Die vielfältigen Aspekte der Teamentwicklung und –führung fordern den Zahnarzt als Praxischef vor allem in seiner Rolle als Coach. Seine Aufgabe ist es letztlich, mit viel Übersicht und Führungskompetenz dafür zu sorgen, dass seine Mitarbeiterinnen im

Rahmen ihrer individuellen Möglichkeiten als Team arbeiten und sich mit den Praxiszielen identifizieren. Gegebenenfalls kann der Praxischef einzelne Führungsaufgaben auch an eine kompetente Praxismanagerin delegieren. Ob der Zahnarzt sich nun für diese Lösung entscheidet oder es aber vorzieht, selbst aktiv als Coach zu agieren – in jedem Fall wird ein kompetentes Coaching produktive Auswirkungen auf den Erfolg des Teams und damit auch auf den Praxiserfolg zeitigen.

Autor:

Juliane Hein M. A.
Consultant

Eine Checkliste zum Thema „Praxisteam“ 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