



© Erich Westendarp / pixelio.de

Der Mitarbeitermarkt ist „abgegrast“. Wie und wo finden Sie zukünftig gutes Personal?

## Ist der Mitarbeitermarkt „abgegrast“?

► Axel Thüne

Immer mehr gut geführte Praxen stehen vor neuen Herausforderungen. Oftmals geht es weniger darum neue Patienten zu finden, als den Zulauf mit motivierten Mitarbeiterinnen optimal zu versorgen. Mittlerweile klagen immer mehr Praxisinhaber über mangelnde Möglichkeiten die passenden Mitarbeiterinnen zu finden.

**W**enn der Mitarbeitermarkt so „abgegrast“ ist, wird klar, dass immer mehr Energie aufgewendet werden sollte, für Mitarbeiter solche Möglichkeiten und ein positives Arbeitsklima zu schaffen, dass sie gar nicht an einen Wechsel denken. Hier besteht aus unserer Sicht ein enormer Nachholbedarf.

Teambesprechungen werden zu oft noch als notwendiges Übel gesehen, die Anforderungen an Mitarbeiter in Zahnarztpraxen steigen zunehmend, Pausen fallen meist dem Zeitdruck zum Opfer und wer dann am Monatsende die Lohnabrechnung sieht, fragt sich „wozu eigentlich das Ganze“?

Hier eine kleine Geschichte aus einem aktuellen Coaching. Ein Behandler hat nach einer Praxisübernahme das Gefühl, dass die Mitarbeiter einfach nicht mit seinem demokratischen Führungsstil zurechtkommen. Sie waren bislang klare Ansagen gewöhnt und hatten auch immer wieder unter den Konsequenzen zu leiden. Aber sie wussten zumindest woran sie waren. Die neue Situation löste bei ihnen eher Unsicherheit aus. Wenn es da jemand plötzlich gut meint und auch noch freundlich ist, dann kann das zunächst verdächtig vorgetäuscht wirken.

Der Behandler verspürte eine unguete Stimmung und holte sich Hilfe von außen. Nach einem Führungs-

coaching ergriff er die vereinbarten Maßnahmen und klärte mit den Mitarbeitern, was für ihn wichtig ist, was er unter Führung versteht und wie hilfreich für ihn die Rückmeldung aus dem Team ist. Im folgenden Teamcoaching erlebte er dann, wie gut sein Vorgehen angekommen war.

Im folgenden Coachingprozess kamen aktuelle und seit längerer Zeit schwelende Konflikte zur Sprache. Für den Behandler war zuvor nicht vorstellbar, wie schnell und offen diese Herausforderungen gemeistert wurden.

Was bedeutet das konkret für ihren Praxisalltag? Wenn bislang noch nicht geschehen, dann klären sie mit dem Praxisteam zunächst folgende Fragen:

- Was treibt mich persönlich als Praxisinhaber an?
- Wo möchte ich mit der Praxis hin?
- Was macht für mich Sinn?
- Was sind meine Erwartungen an das Team?
- Wie sollen Rückmeldung formuliert und geäußert werden?

Danach sollten sie mit den Mitarbeitern herausfinden, was für jeden Einzelnen wichtig ist, um motiviert in dieser Praxis zu arbeiten. Hören sie sehr genau zu. Zeigen sie ihr ehrliches Interesse. Für uns Menschen ist es ungemein wichtig gehört zu werden. Stellen sie sich vor, es spräche sich herum, dass sie ein Chef seien, der zuhört. Was würde das wohl für die Anziehungskraft ihrer Praxis auf Top-Mitarbeiter bedeuten? Jedes Unternehmen, jede Praxis hat externe und interne Kunden. Wie fühlten sich ihre Mitarbeiter, wenn sie wie Kunden behandelt werden würden? Welche Auswirkungen könnten dadurch auf Motivation, Loyalität und Verantwortungsbewusstsein entstehen?

Wenn sie das geschafft haben, dann geht es an die erfolgreiche und dauerhafte Umsetzung. Wie können wir unser Vorhaben erreichen?

- Was ist schon da?
- Was kann ausgebaut werden?
- Wo braucht es Verbesserungen?

Seien sie bitte nicht enttäuscht, wenn nicht alles auf Anhieb klappt. Veränderung kann nicht per „Spalt-Tablette“ verabreicht werden, sondern ist ein lebenslanger Prozess. Dazu muss exakt festgelegt werden, wann und wie sie die Entwicklung messen und überprüfen. Wenn bislang Teambesprechungen alle drei Monate abgehalten wurden und es dabei den berühmten „Einlauf vom Chef“ gab, werden ihre neuen Bemühungen wieder recht schnell im Sande verlaufen. Viele Behandler kennen das schon – der „Keller ist voller guter Ideen“, die irgendwann begonnen wurden und dann wieder im „Ideenkel-

ler“ verschwanden. Der Füllgrad des Ideenkellers ist übrigens oftmals äquivalent zum sich aufstauenden Frust bei Chefs und Teams.

Wenn sie Verbesserungen in ihrer Praxis einführen, müssen die Ergebnisse wöchentlich oder zumindest 14-tägig geprüft werden. Noch besser funktioniert die erfolgreiche Umsetzung mit der täglichen „Morgenbesprechung“. Planen sie gemeinsam den Tag. Sie werden sehen die unangenehmen Überraschungen werden weniger, unvorhersehbare Ereignisse können entspannter bewältigt werden und die Stimmung im Team steigt. Schaffen sie mit dem Team einen klaren Zeitrahmen für sämtliche Besprechungen. Ein morgendliches Treffen mit Tagescheck benötigt nach einiger Übung nicht mehr als fünf bis zehn Minuten. Daraus ergeben sich ebenfalls kürzere Zeiten für die Teambesprechungen.

Möglicherweise denken sie jetzt „wo soll ich denn die zusätzliche Zeit für die ganzen Besprechungen hernehmen?“ Diese Frage ist berechtigt. Sie haben jetzt zwei Möglichkeiten. Entweder sie machen weiter wie bisher und haben die große Sicherheit, dass nichts passiert. Sowohl positiv als auch negativ. Oder sie probieren den neuen Weg einfach aus. Dabei könnten sie die Erfahrung machen, dass die eingesetzte Zeit nur einen Bruchteil ausmacht im Gegensatz zum Gewinn.

Was würde es für sie bedeuten, wenn die Praxistage entspannter verliefen, wenn Mitarbeiter motivierter und mit mehr Freude agieren, wenn Patienten diese Stimmung hautnah erleben, wenn sich die Fluktuation im Team verringert und die Anzahl der „Blindbewerbungen“ in ihrer Praxis steigen? Entscheiden sie am besten genau jetzt, wann sie was in Angriff nehmen werden.





**AXEL THÜNE**  
training + moderation + coaching  
Eisinger Str. 46  
75249 Kieselbronn  
Tel.: 0 72 31 / 60 19 81  
Mobil: 01 73 / 6 53 36 75  
E-Mail: info@axelthuene.de  
www.axelthuene.de