

13. Jahrgang • Oktober 2007 **10**

**ZWP**

**ZAHNARZT**

**WIRTSCHAFT-PRAXIS**

ISSN 1617-5077 • [www.oemus.com](http://www.oemus.com) • Preis: € 6,50 | sFr 10,- zzgl. MwSt.

# Wie Zahnärzte mit dem Engpass Mitarbeiter umgehen

| Dr. Dr. Cay von Fournier



Woher nehmen und nicht stehlen? Eine Frage, die sich auch Zahnärzte immer häufiger stellen, wenn es um qualifizierte Mitarbeiter für die Praxis geht. Der Mangel an Fachkräften und einem befähigten Nachwuchs geht oft einher mit einer erhöhten Fluktuation bedingt durch familiäre Veränderungen der Assistentinnen.

**G**ute Mitarbeiterinnen sind bei vielen Praxen der Engpass Nr. 1 und gleichzeitig ihr wertvollstes Kapital. Ziel muss es deshalb sein, dieses Kapital nicht nur zu erhalten, sondern dessen Wert weiter zu steigern. Qualifizierte Mitarbeiter zu finden, wird auch in den nächsten Jahren eine große Herausforderung für Zahnärzte sein. Bei der Aufgabe, diese dann auch noch langfristig an die Praxis zu binden, kommt dem Faktor „Führung“ eine entscheidende Rolle zu.

**Der Mensch als wertvollstes Gut**  
Jedes Jahr werden in Zahnarztpraxen Milliarden ausgegeben, um noch leistungsfähigere Geräte anzuschaffen. Auch, wenn diese Investition natürlich sinnvoll ist, darf darüber hinaus das Wertvollste in einer Praxis – die Menschen, die sich liebevoll um den Patienten kümmern sollten – nicht vergessen werden. Und doch werden Mitarbeiter oft zu wenig wertge-

schätzt und schlecht informiert, ihre Arbeit wird häufig nicht entsprechend gewürdigt.

Die Praxisausstattung wird als Investition betrachtet (und kann oft nicht edel genug sein), Mitarbeiter hingegen als Kosten. Das mag für die Zeit, in denen eine bessere Geräteapparatur gleichzeitig auch mehr Patienten bedeutete, zutreffend gewesen sein. Heute jedoch setzt der Patient diese Ausstattung voraus. Heute unterscheidet sich die Praxis oft durch einen besonderen Service, kurze Wartezeiten oder sonstige Leistungen, durch die der Zahnarzt und sein Team dem Patienten den Besuch in der Praxis so angenehm wie möglich machen. Die Förderung der Mitarbeiter ist also eine Investition in den Praxiserfolg der Zukunft. Auch unternehmerische Ziele sind nur dann zu erreichen, wenn ein entsprechender Führungsstil praktiziert wird. So wichtig wie das „Managen“ in der Vergangenheit war – und heute auch noch ist –, so

wichtig ist das „Führen“ in der Zukunft. Wie die Prägung einer Münze zwei unterschiedliche Seiten hat und doch eins ist, müssen wir die Seite der materiellen Welt, das Management, und die der immateriellen, das Führen, in Einklang bringen. Die Seele ist die Dimension, die Menschen und Praxen oft mehr unterscheidet als sicht- und messbare Eigenschaften. Der gute Zahnarzt führt „gewöhnliche“ Menschen zu einer außergewöhnlichen Leistung.

## Wettbewerbsfaktor im 21. Jahrhundert

Bei all den gesundheitspolitischen Neuerungen und dadurch bedingten organisatorischen und strukturellen Veränderungen blieb in Zahnarztpraxen in den letzten Jahren oft zu wenig Zeit, sich auch um Werte, Ansichten und Weltanschauungen, also die Ethik, zu kümmern. Neben Diagnose, Behandlungs- und Kostenebenen sowie Ausführungen der zahntechnischen Arbeiten machen aber erst menschliche Eigenschaften und Verhaltensweisen den Erfolg aus: Begeisterung, Motivation, Leidenschaft, Identifikation, Wertschätzung, Wahrnehmung, Präsenz, Zuwendung, Freude usw. beginnen beim Zahnarzt. Georg Schneider, geschäftsführender Gesellschafter der Privaten Weißbierbrauerei Schneider in Kelheim, kann dies nur bestätigen: „Führung beginnt stets bei einem selbst. Nur wer ein positives

„Qualifizierte Mitarbeiter zu finden, wird auch in den nächsten Jahren eine große Herausforderung für Zahnärzte sein. Bei der Aufgabe, diese dann auch noch langfristig an die Praxis zu binden, kommt dem Faktor ‚Führung‘ eine entscheidende Rolle zu.“



Menschenbild hat, kann langfristig und nachhaltig auch Führungsverantwortung übernehmen. Das Führungsmodell des SchmidtColleg machte mir deutlich, dass nicht nur die Bedürfnisse der Mitarbeiter, sondern auch die eigenen Bedürfnisse wichtig sind. Als Unternehmer muss man zunächst einmal seine eigenen Fähigkeiten, Wünsche und Bedürfnisse entdecken und bewerten.\* Dabei steht, ob Unternehmer, Zahnarzt oder Mitarbeiter, immer der Mensch im Mittelpunkt. Folglich wird der Umgang mit dem Menschen als Mittelpunkt zum dominierenden Wettbewerbsfaktor im 21. Jahrhundert werden. Die wohl spannendste Frage lautet: Wie stellen wir den Menschen in den Mittelpunkt? Die Antwort lautet ganz klar: Indem wir uns die Zeit nehmen, den anderen Menschen in seiner Ganzheit wahrzunehmen.

Dazu bedarf es

- Achtsamkeit
- Wertschätzung und
- individuelle Kommunikation.

Fehlen diese drei Fähigkeiten, steht der Mensch am Rand und spürt dies auch. Patienten verweigern die Treue und Mitarbeiter das Engagement.

1. Achtsamkeit bedeutet die Aufmerksamkeit im Augenblick. Zu oft erleben wir Menschen, die nicht bei der Sache sind. Unacht-

samkeit auf Schritt und Tritt sind auch der Grund für die meisten Fehler, nicht nur mit materiellen, sondern auch mit immateriellen Schäden. Unaufmerksamkeit und die fehlende Integration des anderen sind ein zentrales Problem bei der Führung von Menschen.

2. Wertschätzung heißt, dem anderen gut gesonnen zu sein. Echtes Interesse, gute Gespräche und ein Sinn, der beide Menschen verbindet, bereiten Freude. Viele Menschen haben diese Freude am anderen verloren und somit auch an sich selbst. Wie sehr schätzen Sie Ihre Patienten als Menschen? Wie sehr schätzen Sie Ihre Mitarbeiter? Wertschätzung ist die Grundlage guter Führung. Fehlt dieses Prinzip, nützen auch ausgefeilte Techniken und Managementmethoden nur wenig.

3. Individuelle Kommunikation macht Achtsamkeit und Wertschätzung praktisch erfahrbar. Leider wird vor lauter Hektik und Egozentrik dieser Grundsatz häufig übersehen. Wir hören nicht zu und gehen nicht auf den anderen ein. Diese Erfahrung hat auch Hermann-Josef Billstein, Geschäftsführer des Unicum-Verlag aus Bochum, gemacht und beim SchmidtColleg ideale Instrumente zum Aufbau einer Vertrauenskultur entdeckt: „Führung bedeutet heute für mich,

mit den Mitarbeitern auf Augenhöhe zu sprechen, ihnen mit Aufmerksamkeit zu begegnen und Respekt zu zeigen. Erwartungen müssen klar formuliert werden. Das ist die Basis für eine wirkungs- und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Das Vermögen eines Unternehmens ist das, was die Mitarbeiter vermögen. Und es ist die ständige Aufgabe des Unternehmers, dieses ‚Vermögen‘ weiterzuentwickeln. ‚Fordern und Fördern‘ ist von daher die Maxime meines Handelns als Unternehmer im Umgang mit Mitarbeitern.\*

### Kontrolle als destruktive Kraft

Viele Zahnärzte leben heute immer noch eine Kultur des Misstrauens. Kontrolle hat in diesen Kulturen eine destruktive Kraft, denn sie wird dazu verwendet, Fehler zu finden, um Menschen schwächer (und gefügiger) zu machen. In solchen Praxen herrscht das Gefühl der Angst. Viele davon werden in den nächsten Jahren sehr schnell umlernen müssen oder vom Markt verschwinden. Es geht bei Zahnarztpraxen, die auch zukünftig erfolgreich sein wollen, darum, Hierarchien abzubauen und Verantwortung zu übergeben. Bei natürlicher Autorität folgen Mitarbeiter ihrem Chef auch ohne formale Position, denn sie erkennen einen klaren Standpunkt, Werte und schätzen die Vorbildfunktion durch die gelebte Konsequenz und Disziplin.

Die Bildung von Vertrauen und die Abschaffung einer von Angst geprägten Kultur braucht persönliche Glaubwürdigkeit, Stärke und Tiefe. Mit reinen Managementfähigkeiten wird dies nicht zu machen sein. Vielleicht fangen Sie mit einer einfachen und zugleich schwierigen Übung an: „Ertappen“ Sie Ihre Mitarbeiterinnen dabei, wenn sie etwas richtig machen. Machen Sie deutlich, dass Sie dies bemerkt haben. Es braucht gar keine Lobeshymnen, sondern ehrliche Anerkennung und das damit verbundene Ansehen, das Sie Ihren Mitarbeitern verleihen, wenn Sie sie auch wirklich anerkennen.

### Qualifizierte Mitarbeiter

Langfristig denkende Zahnärzte investieren eine Menge Zeit und Energie, um sich auf dem Arbeitsmarkt professionell darzustellen, damit Sie interessant für gute Mitarbeiter sind. Sie müssen deshalb oft nicht einmal suchen, weil sie von den richtigen Bewerbern sozusagen vorher gefunden werden. Diesem aktiven Mitarbeitermarketing

„Es geht bei Zahnarztpraxen, die auch zukünftig erfolgreich sein wollen, darum, Hierarchien abzubauen und Verantwortung zu übergeben.“

folgt dann ein wirksamer Einstellungsfilter, der hilft, die Bedürfnisse und Werte der Praxis mit denen des Bewerbers abzugleichen. Nächster Schritt ist eine geplante und aufmerksame Einarbeitungsphase, in der dafür gesorgt wird, dass sich der neue Mitarbeiter zügig in die bestehende Praxiskultur einleben und er durch klare Ziele und Aufgaben frühzeitig eine eigene Wirksamkeit entfalten kann. Nichts motiviert mehr als die ersten kleinen Erfolgserlebnisse, bei denen neue Mitarbeiter erleben, dass sie einen positiven Beitrag zum Erfolg der Praxis leisten.

Ist die Einarbeitung erfolgreich abgeschlossen, sichern regelmäßige Mitarbeitergespräche, in denen Ziele geklärt und Entwicklungspotenziale aufgezeigt werden, eine durchdachte Mitarbeiterorientierung. Jeder Mitarbeiter hat ein Recht auf ein offenes, ehrliches und faires Mitarbeitergespräch, das mindestens einmal pro Jahr stattfindet und nach dem der Mitarbeiter weiß, wo er selbst steht, wie er gesehen, wie seine Zielerreichung beurteilt

und was von ihm im nächsten Jahr erwartet wird. Leider gibt es nur in wenigen Zahnarztpraxen solche regelmäßigen Gespräche.

#### Fazit

Eine Praxis ist nicht nur medizinischer Dienstleister, sondern auch ein Unternehmen. Und ein Unternehmen ist erst dann ein Unternehmen, wenn dort Menschen handeln, also etwas unternehmen. Mit Menschen umzugehen, sie optimal auszuwählen und einzusetzen, ist eine Kunst und erfordert einen echten Köhner. Nur wer als Zahnarzt diese Kunst beherrscht, wird auf Dauer auch ein erfolgreicher Unternehmer sein können. Deshalb muss sich jeder Zahnarzt mit dem Thema „Führung“ intensiv auseinandersetzen und in dem Bewusstsein handeln, dass Menschen – nicht nur die Patienten, sondern auch die Mitarbeiter – in einer Praxis das wertvollste „Gut“ sind. Dann wird aus dem Engpassfaktor Mitarbeiter ein Erfolgspotenzial der Zukunft.

## autor.



**Dr. Dr. Cay von Fournier** ist aus Überzeugung Arzt und Unternehmer. Zu seiner Vision gehören möglichst viele gesunde Menschen in gesunden

Unternehmen. Der Inhaber des vor 22 Jahren gegründeten SchmidtCollegs ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Vorträge und Seminare. SchmidtColleg ist unter seiner Leitung zu einer Unternehmensgruppe geworden, die sich der Vermittlung und Umsetzung einer menschlichen und dennoch (oder gerade trotzdem) erfolgreichen Unternehmensführung widmet.

**Weitere Informationen erhalten Sie im Internet unter [www.schmidtcolleg.de](http://www.schmidtcolleg.de) oder per E-Mail: [info@schmidtcolleg.de](mailto:info@schmidtcolleg.de)**