Teil 3

Zufriedene Mitarbeiter stärken die Arbeitgebermarke

| Gudrun Mentel

In Teil 1 und 2 der vorliegenden Artikelreihe wurden die Bedeutung einer gezielt aufgebauten Arbeitgebermarke und erfolgreiche Strategien zur Mitarbeitersuche aufgezeigt. Wie bindet man nach einem erfolgreichen Recruiting seine Mitarbeiterinnen langfristig? Hierfür gibt es viele Möglichkeiten, die internen Kunden einer Zahnarztpraxis mit entsprechenden Zielen, Werten und Strukturen dauerhaft zu motivieren.

Foto: © g-stockstudio

Erfolgreiche Praxen binden ihre Mitarbeiterinnen durch klare und eindeutige Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen. Steht zum Beispiel die Praxis selbst im Vordergrund, so sind diese stolz, Teil der „Praxis Dr. XY" zu sein. Sie identifizieren sich mit ihrer Praxis und bejahen dabei die Werte und Philosophie der Praxis uneingeschränkt. Mit ihrer Begeisterung stecken sie die Kolleginnen an. Teil des Praxisteams zu sein und sich deshalb schon sonntags auf das Team am Montag zu freuen – in diesem Fall ist die Teambindung sehr stark. Die Zugehörigkeit zum Team vermittelt Stärke und Orientierung. Oder spielt die Aufgabe selbst eine große Rolle bei der Bindung an die Praxis? Wichtig ist hierbei, dass die Aufgabe als eindeutig und damit als erfüllend angesehen werden kann. Eine zentrale Rolle in Zahnarztpraxen spielt immer die Beziehung zum Chef oder der Chefin. Dient er/sie als Orientierung und sind Mitarbeiterinnen stolz, bei ihm/ihr zu arbeiten, empfinden sie auch anstrengende Praxisabläufe nicht als stressig.

Investiert die Praxisleitung dagegen wenig bis gar nicht in klare und eindeutige Kommunikation und Feedback, so treten die Kehrseiten der einzelnen Ebenen hervor. Blindes Vertrauen und unreflektiertes Handeln verhindern mitdenkende und proaktive Mitarbeit. Ist die Zugehörigkeit zum Team stärker als die Bindung zur Praxis, besteht die Gefahr, dass nicht nur einzelne, sondern gleich mehrere Angestellte die Praxis verlassen und zum Mitbewerber wechseln. Auch wenn Mitarbeiterinnen motiviert und gut ausgebildet sind – erhalten sie über einen längeren Zeitraum unklare oder widersprüchliche Anweisungen, so erfolgt die innere Kündigung, die sich durch Dienst nach Vorschrift ausdrückt und in erhöhter Wechselbereitschaft enden kann. Dies kann ebenso durch mangelnde und nicht wertschätzende Kommunikation durch den Behandler bzw. die Behandlerin ausgelöst werden. Viele Mitarbeiterinnen verlassen aufgrund von Verständigungsproblemen mit dem Vorgesetzten ihre Praxis. Unserer Erfahrung nach ist dies der Hauptbeweggrund bei Eigenkündigungen.

Kommunikation – die Nummer 1 in Sachen Motivation

Es gibt vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten, mit denen einzelne Mitarbeiterinnen oder das ganze Team ziel- und werteorientiert motiviert werden können. Nach unseren Erfahrungen eignen sich die folgenden Instrumente in besonderem Maße:

Konkretes Feedback ermöglicht Veränderungen

Regelmäßiges und vor allem konkretes Feedback versetzt Ihre Mitarbeiterinnen in die Lage, ihr Verhalten zu reflektieren und entsprechend anzupassen. In regelmäßigen Gesprächen können die gegenseitigen Erwartungen besprochen und kurz- wie langfristige Ziele vereinbart werden.

Tipp: Nur mit der reinen Feststellung, dass Sie ein bestimmtes Verhalten nicht wünschen, kann eine Mitarbeiterin ihr Verhalten nicht konkret dahingehend ändern, wie Sie es möchten. Beschreiben Sie daher ganz genau das Verhalten, das Sie von Ihrer Mitarbeiterin erwarten.

Offenheit sorgt für Einsichten

Analysieren Sie konkret die Veränderungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiterin. Warum war sie nicht in der Lage, diese Aufgabe zu erfüllen? Konnte sie die Aufgabe vielleicht nicht schaffen, weil z.B. widersprüchliche Anweisungen verschiedener Behandler bzw. Behandlerinnen sie davon abgehalten haben? Konnte sie nicht, weil ihr z.B. die notwendigen Kompetenzen fehlten? Oder wollte sie die Aufgabe nicht erfüllen, weil ihr womöglich die Motivation fehlte? Je klarer Sie die Ursachen besprechen und gemeinsam Prozesse optimieren, desto eindeutiger und authentischer werden Sie als Arbeitgeber wahrgenommen. So können sich Ihre Mitarbeiterinnen an der Verbesserung der Abläufe beteiligen und sich gleichzeitig mit der Praxis identifizieren.

Kommunikation schafft Verbundenheit

Sie als Praxisinhaber/-in bestimmen Umfang und Art der Leistungen der Praxis. Zur Umsetzung dieser Leistungen benötigen Sie informierte und engagierte Mitarbeiterinnen. Daher versorgen Sie Ihr Personal stets und rechtzeitig mit den notwendigen Informationen. Teamsitzungen schaffen die Möglichkeit, Informationen auszutauschen und über Änderungen zu berichten. Bei der Einführung eines Qualitätsmanagements ist es sinnvoll, das gesamte Team mit einzubeziehen. So schaffen Sie eine hohe Identifikation Ihres Personals und die Akzeptanz von notwendigen Änderungen. Gleichzeitig gewinnen Sie mehr Zeit für das Wesentliche.

Individuelle Anreize binden länger

Ein dauerhaft hohes Gehaltsniveau führt langfristig nicht zu Motivation und Bindung von gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen. Viel effektiver ist ein Gesamtpaket monetärer und nichtmonetärer Bindungssysteme, welches sich nach den Lebensphasen einer Mitarbeiterin richtet. Für langjährige Beschäftigte ist ein zusätzlicher Urlaubstag attraktiv, während sich die jüngere Mitarbeiterin über eine Freistellung zu einer Weiterbildung freut. Die junge Mutter ist froh, wenn sie nach der Geburt mit geringerer Stundenzahl – dafür vielleicht aber früher als geplant – wieder einsteigen kann.

Mit relativ einfachen und individuellen Möglichkeiten erhöhen Sie die Motivation und damit die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiterinnen. Darüber hinaus sorgt ein reibungsloser Ablauf durch eine engagierte und umsichtige Führung zudem für größere Freiräume auch bei Ihnen als Praxisinhaber/-in.

Infos zur Autorin

Gudrun Mentel
Consultant Personalentwicklung
Ökonomin für Personalmanagement
prodent consult GmbH
Goethering 56
63067 Offenbach am Main
Tel.: 069 80104670
gudrun.mentel@prodent-consult.de
www.prodent-consult.de

ANZEIGE

nature Implants
Keep it simple

Erfahren Sie, wie angenehm einteilige Implantologie sein kann.

- **Patientenschonend**
- **Schnell**
- **Einteilig**
- **Preiswert**

Upgrade
Die Fortbildungsreihe für Zahnmediziner

MINIMALINVASIVE EINTEILIGE IMPLANTOLOGIE

Workshops 2016

Mi. 27.01
Mi. 20.03
Mi. 24.08
Sa. 26.11
Sa. 05.02
Mi. 01.06
Mi. 19.10

49,- € netto / 4 Punkte

Weitere Informationen unter
www.nature-implants.de

Nature Implants GmbH
In der Hub 7
D - 61231 Bad Nauheim
Telefon: +49 (0) 6032 - 869843 - 0