



# Die Mitarbeiter – Ihr größtes Kapital und wichtigste Ressource

Von Dipl.-Kffr. Ursula Duncker, Geschäftsführerin von KFO-Management Berlin.

Eine moderne kieferorthopädische Praxis sollte sich neben ihrer grundsätzlichen Bestimmung als medizinische Einrichtung zunehmend auch als Dienstleistungsunternehmen verstehen. Diesem Anspruch kann man in der heutigen Zeit nur mit gut ausgebildeten, motivierten und verantwortungsbewussten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen entsprechen.

Leider wird es zunehmend schwieriger, gute Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu finden. Am Arbeitsmarkt kündigt sich der Wandel vom „Arbeitgebermarkt“ hin zum „Arbeitnehmermarkt“ längst an. Zukünftig bewirbt sich also der Arbeitgeber beim Arbeitnehmer. Genau das ist das ständige Feedback, welches wir aus den KFO-Praxen fast täglich erhalten. Hier

lohnt es sich, einmal genauer hinzusehen und sich die Gründe für diese Veränderung bewusst zu machen. Erst dann kann man als Praxisinhaber gezielt mit dieser Veränderung umgehen und langfristig die richtigen Maßnahmen ergreifen.

## Vielfältige Gründe für die Veränderung

Einerseits wird im Zeitalter des „demografischen Wandels“ und der „allgemeinen Ressourcenknappheit“ auch die Ressource „Fachkraft“ zunehmend knapp. Andererseits denkt der Mitarbeiter von heute nicht mehr nur an Karriere und Arbeit, sondern verfolgt häufig auch andere Ziele und Ansprüche. Das wieder-

um ist dem grundsätzlichen Wertewandel in der Gesellschaft geschuldet, welcher einen individuell geplanten Lebensstil favorisiert: Werte wie Vermögen und Privatbesitz treten zurück, und Werte wie Selbstverwirklichung, Kommunikation, der Wunsch nach Entscheidungs- und Mitspracherechten spielen beim Arbeitnehmer der Zukunft eine neue Rolle. Auch das Streben nach einer ausgeglicheneren „Work-Life-Balance“ ist heute für viele Arbeitnehmer wichtig.

Umso erstaunlicher ist es, dass die daraus resultierende bestehende Notwendigkeit zur Mitarbeiterbindung und -führung auch heute noch nicht für jeden Praxisinhaber in ihrer Bedeutung erkennbar ist. Sie wird leider noch häufig in ihrer

Wirkung für den Praxiserfolg deutlich unterschätzt. Zusätzlich erschwerend ist die finanzielle Unattraktivität des Berufs „Zahnmedizinische Fachangestellte“. Die ausgebildeten ZFA gehörten auch 2017 in Deutschland leider noch immer zu den zehn schlecht bezahltesten Fachkräften.

## Die KFO-Praxis als Arbeitgebermarke entwickeln

Die Entwicklung einer KFO-Praxis als Marke ist eine strategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing angewandt werden, um eine Praxis insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen. Ziel ist es, die Praxis dabei von anderen Wettbewerbern im KFO-Markt positiv abzuheben. Dies ist im Wettbewerb um Fachkräfte von zunehmender Bedeutung und ein wichtiges Hinweiszeichen für den zukünftigen Mitarbeiter. Es ist eine Tatsache, dass Bewerber ihren zukünftigen Arbeitgeber zunehmend danach auswählen, ob und wie sich diese von Wettbewerbern abheben. Hand aufs Herz: Welche Arbeitgeber fallen Ihnen ein, die sich tatsächlich und klar erkennbar von anderen Praxen differenzieren? Sagen nicht fast alle, sie haben eine wertschätzende Kultur, fordern und fördern ihr Team, bieten tolle Entwicklungsmöglichkeiten und vieles mehr? Nur: Wer allenfalls Selbstverständlichkeiten und Standards betont, kann sich damit nicht differenzieren. Wer sich nicht differenziert, ist für Bewerber nicht attraktiv. Wer nicht attraktiv ist, wird zunehmend Personalschwierigkeiten bekommen. Eine voraussehbare Negativspirale. Es gilt also, sich gut aufzustellen und langfristig auf diese Entwicklung vorzubereiten.

## Glaubwürdigkeit und Authentizität als Arbeitgeberimage

Um ein guter Arbeitgeber zu sein, muss man nicht alles können, man sollte aber glaubwürdig und authentisch sein. Zahlreiche Praxen präsentieren sich auf ihrer Homepage und in den sozialen Netzwerken als „Arbeitnehmerparadies“, in dem die Mitarbeiter perfekte Arbeitsbedingungen vorfinden. In der Außenwirkung

konzentrieren sie sich auf diejenigen Netzwerke, die sie gut betreuen können; und die Entwicklung ihrer Arbeitgebermarke integrieren sie in ihre gesamte Kommunikation. Sie als Arbeitgeber wissen, dass das A und O für ein gutes Arbeitgeberimage zufriedene Mitarbeiter sind. Dabei profitieren Sie sogar mehrfach: Sie vermindern krankheitsbedingte Ausfälle, verhindern durch geringere Fluktuation kostspieliges Recruiting und investieren gleichzeitig in die Qualität Ihrer Patientenbeziehung.

## Wo Menschen sind, sind Emotionen


Zahlreiche Umfragen führen leider stets zu dem wiederkehrenden Ergebnis, dass die Mehrheit der Arbeitnehmer oft nur „Dienst nach Vorschrift“ leistet. Ein nicht zu unterschätzender Anteil der Mitarbeiter hat sogar schon innerlich gekündigt und wartet nur auf eine passende Gelegenheit, um den Job hinter sich zu lassen und in eine andere Praxis zu wechseln. Was machen wir bloß falsch? Diese Frage schwirrt sowohl Praxisinhabern als auch Praxismanagerinnen in einer solchen Situation durch den Kopf. Eine aktuelle Untersuchung (Gallup-Studie zur emotionalen Mitarbeiterbindung) belegt, dass die geringe emotionale Bindung eines Mitarbeiters an seinen Arbeitgeber weniger auf Rahmenbedingungen oder ein unangemessenes Gehalt zurückzuführen ist, sondern vielmehr auf die Defizite in der Personalführung. Auch KFO-Management Berlin erhält bei Mitarbeiterinterviews in vielen KFO-Praxen wiederkehrend diese Rückmeldung zum Verhalten der Vorgesetzten. Aus unserer Erfahrung wird leider immer noch häufig unterschätzt, dass die Mitarbeiterführung eine Hauptaufgabe ist. Menschen sind leider nie so rational, wie sie selbst vermuten. Aber Menschen sind immer emotional, das lässt sich beim besten Willen nicht abstellen!

## Mitarbeiterführung neu denken

Sie als Praxisinhaber und Chef verkörpern Ihr Unternehmen (die Praxis) und

stehen den Mitarbeitern gegenüber als Vorbild für die Werte und Normen ein, die in Ihrer Praxis gelten und gelebt werden sollen. Sie als Chef sind auch einer der wichtigsten Faktoren für die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter und deren Bindung an Ihre Praxis. Somit hat die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung immer sehr viel mit dem „Chef“ zu tun. Seine Persönlichkeit steht im Fokus der Mitarbeiteraufmerksamkeit. Dessen sollte sich ein Praxisinhaber stets bewusst sein.

Genau hier ist die Zeit reif für neues Denken: Der „Chef der Zukunft“ sollte nicht nur eine Führungskraft, sondern eher eine Führungspersönlichkeit sein. Die natürliche Autorität des Praxisinhabers leitet sich dabei nicht mehr nur aus Hierarchien ab, sondern durch das Stellen

Ihr Praxislogo 	Kieferorthopädische Praxis < Name bitte eintragen >	Seite 1 von 4 Version: 01
<b>4.3.3.9 Formular Vorbereitung- und Durchführungsbogen zum Mitarbeitergespräch</b>		
Gesprächsteilnehmer/innen:		Gesprächstermin Uhrzeit:
1. _____		_____
2. _____		_____
Dieser Bogen dient ausschließlich der persönlichen Vorbereitung und Durchführung des anstehenden Mitarbeitergesprächs. Eine weitergehende Verwendung ist ausgeschlossen.		
<b>1. Phase: Besprechung der vergangenen Arbeitsperiode</b>		
1. Lassen Sie die vergangene Arbeitsperiode noch einmal Revue passieren und ziehen Sie Bilanz.		
2. Welche Zielvereinbarungen wurden für die vergangene Arbeitsperiode getroffen? (Nehmen Sie bitte den Dokumentationsbogen des letzten Mitarbeitergesprächs zur Hand.)		
3. Wurden alle Zielvereinbarungen erreicht? Was ist noch nicht erledigt?		
4. Wie zufrieden sind Sie mit den erzielten Ergebnissen? Welche Gründe haben Sie für diese Einschätzung?		
5. Was war förderlich / was war hinderlich? Was ist effizienter zu gestalten?		
6. Welche Probleme sind aufgetreten (mit Verbesserungsvorschlägen)?		
7. Welche Stärken sind in der vergangenen Arbeitsperiode offensichtlich geworden?		
8. Welche Schwächen sind offensichtlich geworden?		
<b>Zusätzliche Fragen für die Mitarbeiter/iden Mitarbeiter:</b>		
9. Wie zufrieden bin ich mit der Arbeitssituation und dem Arbeitsumfeld (Arbeitsklima, Arbeitsplatz)?		
10. Bin ich mit der Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen, der/dem Vorgesetzten zufrieden (Verbesserungsvorschläge und -wünsche)?		
11. Welche Fortbildungen habe ich in der vergangenen Arbeitsperiode besucht?		
12. Wie wirksam waren die besuchten Fortbildungen. Konnten die Inhalte im Praxisfeld umgesetzt werden?		
Erstellt am: 01.01.2018 von: Frau Mustermann	Geprüft am: xx.xx.20xx von: Frau Vertreterin	Freigegeben am: xx.xx.20xx von: Frau GMB
<small>© KFO-Management Berlin, 2018</small>		

Auszug aus einer Dokumentation zur Vorbereitung und Durchführung des Mitarbeitergesprächs. Das vollständige Dokument ist eines von rund 250 Dokumenten aus der CD „KFO-Prozessbeschreibungen für Ihr QM-System“, die KFO-Management Berlin auf seiner Homepage anbietet.



der nachfolgenden Frage: „Was kann ich tun, um meine Mitarbeiter zu unterstützen und sie zu inspirieren, damit sie ihr volles Potenzial und ihre volle Kraft entfalten können?“ Bei einem Praxisinhaber als „Führungspersönlichkeit“ ist die Beziehung zwischen dem Chef und den Mitarbeiterinnen von gegenseitigem Respekt, Vertrauen und der Anerkennung als Mensch geprägt. Die Richtung ist dadurch klar definiert: Mit Wertschätzung erreicht man Wertschöpfung.

### Mitarbeiterbindung: so funktioniert

Vielfach rückt das Thema Mitarbeiterbindung auf der Agenda leider erst dann nach oben, wenn die Fluktuation in einer Praxis zu groß wird und die Praxisprozesse ins Stocken geraten. Um dem entgegenzuwirken, stellen wir Ihnen nachfolgend einige Maßnahmen vor, welche besonders Erfolg versprechend sind:

#### 1. Betrachten Sie die Einzelperson

Widmen Sie jedem Ihrer Mitarbeiter Zeit und Aufmerksamkeit. In Ihrem Team befinden sich unterschiedliche Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Bedürfnissen.

#### 2. Schaffen Sie eine Vertrauensbasis

Zeigen Sie Ihren Mitarbeiterinnen, wie Sie ihnen vertrauen, indem Sie ihnen verantwortungsvolle Aufgaben übertragen und wichtige Informationen mit ihnen teilen. Das Vertrauen, das Sie in Ihre Mitarbeiter setzen, werden Sie von ihnen zurückbekommen.

#### 3. Lernen Sie Ihre Mitarbeiterinnen kennen

Zeigen Sie Interesse an Ihren Mitarbeitern. Mit Ihrem Interesse vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern ein gutes Gefühl. Beispielsweise bietet es sich an, über unverfängliche Themen wie Hobbys oder den Urlaub mit ihnen zu sprechen.

#### 4. Nehmen Sie die Meinung Ihrer Mitarbeiterinnen ernst

Ermuntern Sie jeden Mitarbeiter im Team dazu, sich einzubringen. Dazu muss eine Atmosphäre herrschen, in der jedes Teammitglied das Gefühl hat, sich mit Vorschlägen und Innovationen einbringen zu dürfen.

#### 5. Binden Sie Ihre Mitarbeiterinnen in Entscheidungen ein

Geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen die Chance, mitzugestalten. Dann werden sie die Entscheidungen auch mittragen und entwickeln das Gefühl „Teil des Ganzen“ zu sein.

#### 6. Geben Sie Lob und Feedback

Ihre Mitarbeiterinnen wollen wissen, wo sie stehen. Loben Sie deren gute Leistungen. Erkennen Sie Fortschritte an und zeigen Sie Verbesserungspotenziale auf. Seien Sie dabei klar und konstruktiv. Achten Sie darauf, ihnen in regelmäßigen Zeitabständen ein Feedback zu geben. So werden Fortschritte besser sichtbar.

#### 7. Hören Sie zu

Die Fähigkeit, zuzuhören, ist für jede Beziehung essenziell. Zuhören geht mit der Fähigkeit einher, die eigene Meinung

zurückzustellen. In dem Moment, in dem Sie zuhören, geht es nicht um Sie, sondern um Ihr Gegenüber. Damit zeigen Sie, dass es Ihnen wichtig ist, was Ihre Teammitglieder zu sagen haben.

Diese Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung helfen Praxisinhabern, die Leistungsträger langfristig im Team zu halten bzw. die Fluktuation von Mitarbeitern zu reduzieren. Mitarbeiterbindung ist dabei als ein wechselseitiger Prozess zu verstehen, der nur in Zusammenarbeit mit beiden Beteiligten – Mitarbeiter und Chef – möglich ist. Aufgrund dieser Dynamik sind eine stetige Anpassung sowie eine hohe Flexibilität nötig, um die Bindung auf Dauer positiv zu gestalten.

*Bei KFO-Management Berlin ist das Thema „Mitarbeiterführung“ Bestandteil der zehntägigen Fortbildung zur KFO-Praxismanagerin. Darüber hinaus finden Sie zahlreiche Dokumente dazu auch auf der CD „KFO-Prozessbeschreibungen für Ihr QM-System“, siehe [www.kfo-abrechnung.de](http://www.kfo-abrechnung.de) unter dem Menüpunkt „Produkte/Praxishilfen“.*

### kontakt



#### Dipl.-Kffr. Ursula Duncker

KFO-Management Berlin  
Lyckallee 19  
14055 Berlin  
Tel.: 030 96065590  
Fax: 030 96065591  
[optimale@kfo-abrechnung.de](mailto:optimale@kfo-abrechnung.de)  
[www.kfo-abrechnung.de](http://www.kfo-abrechnung.de)

