

Die Arbeitgeberpraxis der Woche

Gemeinsam mit unserem Kooperationspartner Topmedis veröffentlichen wir an dieser

Stelle jede Woche die jeweilige „Arbeitgeberpraxis der Woche“, um auf außerordentliche Leis-

tungen in der Arbeitgeberqualität aufmerksam zu machen. Auch wollen wir andere Zahnarztpraxen dafür sensibilisieren, die eigene Leistung im Bereich Mitarbeiterführung zu prüfen und gegebenenfalls zu optimieren.

Auf Basis einer anonymisierten Befragung überprüft Topmedis jährlich die Mitarbeiterzufriedenheit in Zahnarztpraxen und zeichnet besonders gute Ergebnisse in den Abstufungen Gold, Silber oder Bronze aus. Die Berücksichtigung und Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit ermöglicht es der Praxis, in allen Bereichen der täglichen Arbeit besser zu werden und langfristig erfolgreich im Team zu arbeiten.

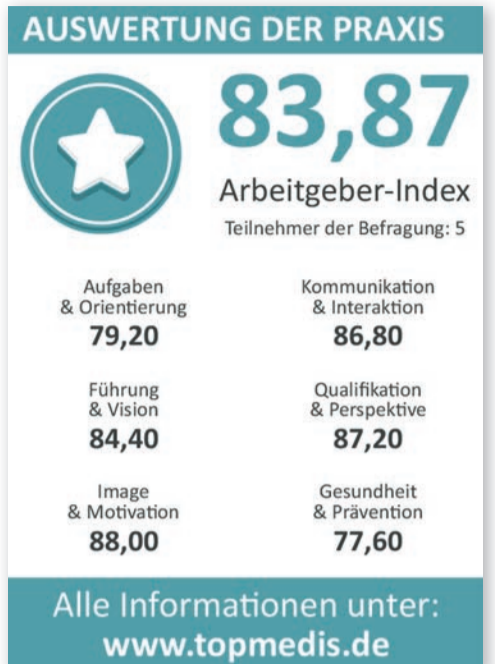
Dr. Dieter und Kerstin Wenz & Kollegen, Zahnarzt

Wir sind eine zahnärztliche Gemeinschaftspraxis mit drei Zahnärzten, vier Mitarbeiterinnen und drei Auszubildenden. Die Liebe und die Leidenschaft unserer erfahrenen Zahnärzte für den Beruf überträgt sich auf unser Team, und so herrscht bei uns ein zugewandtes Klima, in dem jeder Verantwortung trägt, Teil des Ganzen ist und so wesentlich zum Erfolg der Praxis beiträgt. Unsere Mitarbeiterinnen sind das Herz unserer Praxis.

Dr. Dieter und Kerstin Wenz & Kollegen, Zahnarzt
Schäfergasse 12
60313 Frankfurt am Main
www.wenz-zahnarzt.de



Foto: Wenz



Lüften Sie die Blackbox Praxispersonal – DZR vergibt wöchentlich 3 Topmedis-Praxisbefragungen!

Schreiben Sie uns eine E-Mail mit dem Betreff „DZR-Topmedis“ an vertrieb@dzr.de. Die Gewinner werden wöchentlich ausgelost und per E-Mail benachrichtigt.

Teilnahmebedingungen und Datenschutzbestimmungen unter www.dzr.de/datenschutzerklärungtopmedis

DZR
www.dzr.de

Mitarbeiter und Bremsklötze

ABC-Mitarbeiter: Gehen Sie konsequent mit Minderleistern um

Kürzlich kam ein Patient in eine Münchener Zahnarztpraxis. Zwei Mitarbeiterinnen unterhielten sich, und eine weitere arbeitete am Computer. Keine nahm Notiz von dem Ankömmling. So ging das knapp eine Minute, ehe die Mitarbeiterin vom Bildschirm aufblickte und fragte: „Haben Sie einen Termin?“ Da fühlt man sich doch gleich willkommen.

Natürlich kann sich der Patient denken, dass die beiden im Gespräch Vertiefen für den Service nicht zuständig sind oder gerade etwas Wichtiges zu besprechen haben. Und auch die Frau direkt am Empfang wird noch einen Arbeitsgang abschließen wollen. Aber es ist nicht die Aufgabe des Patienten, über die Beweggründe des Personals nachzudenken. Er fühlt sich nicht wahrgenommen.

Ein klarer Fall von C-Mitarbeitern, urteilt Personalexperte Jörg Knoblauch. Geradezu ablehnend verhielten sich die drei Mitarbeiterinnen. Selbst wenn zwei formal nicht zuständig sind und etwas anderes zu tun haben, in diesem Moment sind sie die Visitenkarte der Praxis und damit verantwortlich. Der geschäftsführende Gesellschafter von

Tempus-Consulting meint, dass ein kurzes „Guten Tag. Geben Sie mir bitte noch eine halbe Minute, damit ich den Vorgang abschließen kann“ das Mindeste gewesen wäre. Denn am Empfang arbeiten bedeutet, kontinuierliche Unterbrechungen managen.

Stattdessen kommt grußlos die Frau nach dem Termin. Dabei sollte die junge Frau ein warmes Willkommen ausstrahlen, denn das ist in Zahnarztpraxen wie in der gesamten Dienstleistungsbranche entscheidend – zumal, wenn Patienten das erste Mal kommen. Die Konsequenz: Der Zahnarzt muss beziehungsmaßig alles aufholen, was seine Mitarbeiterinnen verbockt haben. Das macht seine Arbeit schwerer, denn er muss verlorenes Vertrauen zurückgewinnen.

„C-Mitarbeiter zerstören die Firma. Sie verderben das Betriebsklima, die engagierten Mitarbeiter müssen für diese Bremsen mitarbeiten.“

Die Gallup-Studie von 2018 über das Engagement von Mitarbeitern zeigt, dass 15 Prozent Mutmacher und Leistungsträger sind, 71 Prozent machen Dienst nach Vorschrift, eben Mitmacher, und 14 Prozent haben bereits innerlich gekündigt. Das sind die Miesmacher, wie die beschriebenen Kolleginnen am Empfang. Ob Industrie, Handel oder Dienstleistungsbranche – Chefs müssen wissen, dass ihre Firma mit einer derartigen Verteilung in einer dynamischer und komplexer werdenden Arbeitswelt nicht bestehen wird. Schon durchschnittliche B-Mitarbeiter können keinen Kunden verblüffen. Und das macht die Arbeit von Zahnärzten anstrengender.

Im eigenen Unternehmen und in der Beratung verwendet Personalexperte Jörg Knoblauch Leistungsbeurteilungsbogen, in denen zunächst die Mitarbeiter ihre Fachkenntnisse, Einsatzbereitschaft, Arbeitstempo und -qualität, Selbstständigkeit oder



Personalexperte Jörg Knoblauch Foto: privat

Kundenbezug einschätzen. Über unterschiedliche Kriterien ergeben sich dann jeweils Noten von 1 bis 5. Dasselbe macht die Führungskraft. Eigen- und Fremdbild sind so Grundlage für eine intensive Diskussion über die Arbeitsergebnisse. So können B-Mitarbeiter ihre eigenen Stärken erkennen. Eventuell ist ein Positions- und Aufgabenwechsel hilfreich oder ein intensives Training, um die Aufgaben besser erfüllen zu können. Und manchmal werden Mitarbeiter durch ihre Chefs an ihrer Entfaltung behindert, weil sie mehr Freiraum benötigen oder ihnen zu wenig zugetraut wird.

Ziel einer Praxis muss die Verteilung 80-20-0 sein. Unternehmer sagen oft: Das ist aufgrund des Fachkräftemangels unmöglich. Doch erfolgreiche Firmen arbeiten schon längst nach dieser Formel oder haben gar 90-10-0 erreicht. Das zeigt Knoblauch in seinem Buch „Das Geheimnis der Champions“ an 30 Beispielen, darunter nordamerikanische IT-Konzerne und Handwerker aus Schleswig-Holstein.

Denn die engagierten A-Mitarbeiter ziehen den Karren von Erfolg zu Erfolg. Sie sind die Ronaldos und Messis, die die Tore für ihr Unternehmen schießen. Dagegen gelten die C-Mitarbeiter in Deutschland als heißes Eisen. Es sei unmenschlich oder gar unfair, klar mit ihrer Minderleistung umzugehen. Das Gegenteil ist der Fall: C-Mitarbeiter zerstören die Firma. Sie verderben tatsächlich das Betriebsklima, weil sie einerseits viel motzen und andererseits die engagierten

Mitarbeiter für diese Bremsen mitarbeiten müssen. Das ist nicht fair, findet der christlich geprägte Unternehmer: Unternehmen und Kollegen werden ausgenutzt. Schlimmer: Das machen A-Mitarbeiter eine Weile mit, aber irgendwann sind sie frustriert, dass dieses Verhalten keine Konsequenzen hat und verlassen schlussendlich das Unternehmen.

Wenn ein C-Mitarbeiter eine ruhige Kugel schiebt, dürfen Zahnärzte aus Angst vor menschelnden Auseinandersetzungen und arbeitsrechtlichen Konsequenzen nicht wegschauen, sondern müssen sich intensiv mit ihm auseinandersetzen. Jörg Knoblauch fordert Klarheit und Transparenz: „Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, wo sie stehen, wie Sie sie einschätzen und dass sie als C-Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz gefährden.“ Doch: Schlechte Leistung muss zunächst benannt werden. Eben durch den Leistungsbeurteilungsbogen und das strukturierte Mitarbeitergespräch.

Nun ist wichtig festzustellen, ob ein C-Mitarbeiter nicht kann oder nicht will. Im ersten Fall muss der Mitarbeiter über Unterstützung und Fortbildungen eine Chance bekommen. Denn nicht allein die Mitarbeiter sind für ihre Leistung verantwortlich, der Arzt hat sie eingestellt und auf einen bestimmten Platz gesetzt. Der C-Mitarbeiter bekommt so die Chance, zumindest „B“ zu werden.

Im zweiten Fall – jemand will nicht – heißt es Trennung ohne Umschweife. Der amerikanische Personalexperte Dave Ulrich sagt, das Problem der C-Mitarbeiter löse sich von selbst, wenn Chefs klare Personalgespräche führen. Dazu gehört begründet und unverblümt auf Mängel und Misserfolge sowie die Diskrepanz zwischen Erwartung und Leistung hinzuweisen. Ulrich sagt, dass 90 Prozent dieser Mitarbeiter von selbst gehen, weil sie sich dieser Transparenz nicht stellen wollen. Zahnärzte müssen klar sagen: My way or the highway. Wer nicht will, der gehört nicht in die Praxis.

Hendrik Stüwe, Schorndorf

Über den Autor



Foto: Stüwe

Der Autor dieses Beitrags, der Hamburger Hendrik Stüwe (Jahrgang 1991), ist gelernter Industriekaufmann, Journalist und Fotograf (www.haendrixen-pictures.com). Sein Terrain sind Gesundheits- und Managementthemen, die sich in Therapeuten-, Mediziner- oder Fitnessmagazinen wiederfinden.