

Anita Westphal-Demmelhuber

Mitarbeiterpotenziale erkennen, nutzen und fördern

PRAXISMANAGEMENT Wer sich beruflich für den zahnmedizinischen Bereich entscheidet, kann gerade in kleinen Praxen in einer Sackgasse landen. Dann gilt: einmal ZFA, immer ZFA oder als Zahnarzt: einmal Allrounder, immer Allrounder. Natürlich hängt viel von der Chemie zwischen Chefin/Chef, Kolleginnen/Kollegen oder Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern ab, auch wie zufrieden man mit seinem Job und seiner aktuellen Situation ist.



Wenn man sich weiterentwickeln möchte, könnte ein Arbeitsplatzwechsel anstehen. Doch gerade in Zweifelsfällen sind die entscheidenden Fragen gar nicht so leicht zu beantworten: Wo liegen konkrete Vorlieben und Abneigungen, persönliche Stärken und Schwächen? Bin ich beruflich gerade am richtigen Platz? Will ich mehr Perspektiven? Brauche ich Ruhe oder Klettermöglichkeiten? Dazu gehören eine ordentliche Portion Selbstreflexion, in der Beratung Einfühlungsvermögen und das richtige Angebot zur richtigen Zeit. Leider lernen Zahnärzte oder ZFAs weder im Studium noch in der Ausbildung etwas über Führungs-

verantwortung. Nur die wenigsten sind Naturtalente. Grund genug, sich ein paar Praxisbeispiele anzuschauen und bei engagierten Klinikmanagerinnen nachzufragen. Dabei klärt sich nebenbei die Frage, warum es in diesem Job Sinn macht, Sportschuhe zu tragen.

Schritt eins: Mitarbeiter richtig einschätzen

Unter dem Begriff Personalentwicklung findet man Stichworte wie Schulungen, Weiterbildungs- und Rekrutierungsmaßnahmen, Coachings, Potenzial-, Wert- und Marktanalysen. Dahin-

ter steht das strategische Ziel, die Kompetenzen von Mitarbeitern zu fördern, um ein Unternehmen zukunftsfest zu machen. Soweit klärt das die technisch-organisatorische Seite. Doch ohne den Blick für Menschen mit ihren Bedürfnissen, Wünschen und individuellen Einstellungen bleibt alles graue Theorie.

Ein gutes Beispiel ist Klinikmanagerin Christina Hillmer. Die gelernte Zahnmedizinische Fachangestellte (Jahrgang 1967) konnte in einer Praxis, die sich auf Zahnersatz spezialisiert hatte, Erfahrungen sammeln, viele Fortbildungen besuchen und sich auf Abrechnung spezialisieren. Als die Pra-



„Ich mag es, wenn das Team im Fokus ist sowie das Interdisziplinäre zwischen Ärzten, Labor und Geschäftsführung.“

Christina Hillmer, Klinikmanagerin
im AllDent Zahnzentrum Frankfurt am Main

xis 1996 überraschend verkauft wurde, bekam sie die Chance, für ein gutes halbes Jahr in die USA zu gehen und als Dentalhygienikerin zu arbeiten. „Wo sich eine Tür schließt, öffnet sich eine neue“, sagt sie im Rückblick. Wieder zurück in Deutschland, nutzte sie ihr Netzwerk und machte sich mit einem Abrechnungsservice selbstständig. Im September 2017 begegnete ihr AllDent als neue Herausforderung. Sie beendete ihre Selbstständigkeit und stieg als Klinikmanagerin am Standort Frankfurt am Main ein: „Mich hat die Tätigkeit als Mediatorin und Netzwerkerin gereizt, die Möglichkeit, Entwicklungen in einem Unternehmen aktiv zu beeinflussen. Ich mag es, wenn das Team im Fokus ist sowie das Interdisziplinäre zwischen Ärzten, Labor und Geschäftsführung.“

Für solch eine Aufgabe braucht es die passende Persönlichkeit. Man sollte sich in der Verantwortung wohlfühlen, Teamwork nicht nur postulieren, sondern leben, sodass sich „ein guter Spirit“ entwickeln kann. Schattenseiten darf man nicht ausblenden. Wenn Mitarbeiter Vertrauen haben sollen, kann man als Manager kein „Kumpel“ sein. Vielmehr braucht es Respekt und genügend professionellen Abstand. Schließlich gibt es auch Situationen, in denen eine Klinikmanagerin eine objektive Entscheidung gegen einen Mitarbeiter treffen muss. Viel lieber jedoch schaut sie natürlich auf Beispiele von positiver menschlicher und beruflicher Entwicklung.

Schritt zwei: Mitarbeiter richtig einsetzen

Da ist etwa Sylwia Targosinska, die als ZFA bei AllDent in Frankfurt am Main anfing und sich schon bald durch ihre mitdenkende, einfühlsame Art zur Oberärztherferin



Itis-Protect®

Zum Diätmanagement
bei Parodontitis

**Itis-Protect® wirkt –
bei beginnender und
chronischer Parodontitis**

60 % entzündungsfrei in 4 Monaten

Studien-
geprüft!



- ✓ trägt zur Regeneration von Gewebe bei
- ✓ reduziert Parodontitis-bedingten Zahnverlust
- ✓ unterstützt eine gesunde Bakterienflora
- ✓ stabilisiert das Immunsystem

Lebensmittel für besondere medizinische Zwecke (bilanzierte Diät).
Nicht zur Verwendung als einzige Nahrungsquelle geeignet. Nur unter ärztlicher Aufsicht verwenden.

Informationen für Fachkreise

Fax: +49 (0)451 30 41 79, E-Mail: info@hypo-a.de

www.itis-protect.de

Name / Vorname

Str. / Nr.

PLZ / Ort

Tel.

E-Mail

IT-ZWP 9.2019

hypo-A

Besondere Reinheit in höchster Qualität

hypoallergene Nahrungsergänzung

D-23569 Lübeck, Tel. +49 (0)451 307 21 21, hypo-a.de



shop.hypo-a.de

qualifizierte. Der Wunsch und das Potenzial für einen weiteren Karriere-schritt war gegeben, sodass eine externe Fortbildung zur Praxismanagerin mit IHK-Prüfung bewilligt wurde. Zurück auf der alten Stelle war sie jedoch nicht mehr wirklich glücklich: „Irgendwie habe ich das Gefühl, ich kann mehr“, meinte sie. In einem ausführlichen Mitarbeitergespräch erstellte die Klinikmanagerin ein detailliertes Neigungsprofil, bei dem Abneigungen, Stärken und Schwächen berücksichtigt wurden. Im weiteren Verlauf zeigte sich, dass Sylwia das autodidaktische Arbeiten sehr lag. „Beobachten, selber tun, nachbereiten und verstehen“, verdeutlicht Christina Hillmer und zeigte der jungen Frau den Weg in die Abrechnungsabteilung auf. Hier fühlt sie sich sehr gut aufgehoben, ein Erfolgserlebnis für alle Beteiligten, auch dank der Entwicklungsmöglichkeiten eines großen Praxiszentrums.

Jungen Zahnärzten bieten sich ebenso gute Möglichkeiten zur Orientierung nach dem Studium. „Teilweise sind sie schon als Vorbereitungsassistenten im Haus“, sagt die Klinikmanagerin. Bereits hier kann man tendenziell feststellen, ob man überhaupt angestellt arbeiten oder sich gar spezialisieren möchte. Interne Fortbildungen und ein Budget für externe Angebote bieten Chancen, sich auszuprobieren.

Ein gutes Personalgespräch kann durchaus als eine Art Coaching durchgehen. Oftmals erkennt man dann in vermeintlichen Schwächen ganz neue Stärken. Das zeigt der Fall einer jungen Zahnärztin, die sogar an ihrer Eignung für den Beruf zweifelte, weil sie für Behandlungen in der Konservierenden Zahnheilkunde viel Zeit brauchte. Aus Sicht der Personalentwicklerin war sie jemand, der sehr gründlich arbeitet und diffizile Aufgaben schätzt. Christina Hillmer empfahl daraufhin, einem Endodontologen über die Schulter zu schauen, und landete einen Volltreffer. Der praktische Teil und das begleitende Curriculum der Endofortbildung konnte bei AllDent im Haus absolviert werden.

Nicht immer liegen Herausforderungen auf der fachlichen Ebene. Gerade Menschen, die gleichbleibend ruhig und gründlich arbeiten, dabei nicht fordernd auftreten, nehmen sich selbst zu wenig wichtig. Dabei übersehen sie oftmals Perspektiven, die für mehr Zufriedenheit sorgen könnten. So ein Typ Mensch ist Martina Lückel, Mitte 50, ZFA und langjährige Empfangskraft. Das Arbeiten im permanenten Multitasking-Modus meisterte sie routiniert und war dennoch nach dem Personalgespräch erleichtert, zunächst mit geringfügig reduzierter Stundenzahl ins Backoffice zu gehen. Schließlich

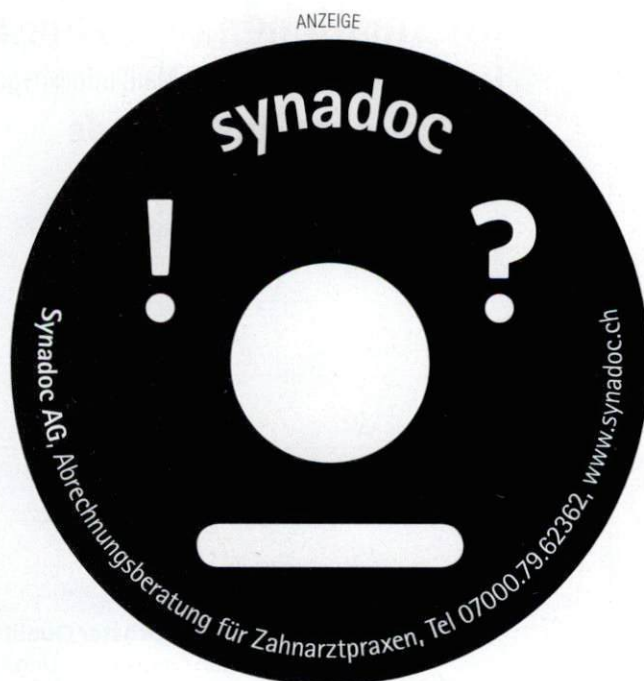
konnte sie ganz aus dem operativen Geschäft in die Buchhaltung wechseln. Nicht erst seit einer weiteren Excel-Fortbildung hat sie sich dort eine entscheidende neue Rolle erarbeitet. „Und wenn es brennt, springt sie immer noch gerne am Empfang ein“, sagt Christina Hillmer.

Das Wichtigste im Personalwesen ist das Netzwerken, das Ansprechbarsein, das genaue Hinschauen. Das bestätigen auch die Klinikmanagerinnen an allen AllDent-Standorten: „Ich weiß, wenn die Oma gestorben ist, wenn der Dackel krank ist und wenn jemand einen Angehörigen pflegt.“

Fazit

Ein Tipp für alle Praxisinhaber ist, Daten und Zahlen im Lebenslauf nicht übermäßig wichtig zu nehmen. Vielmehr lohnt es sich, auf die Persönlichkeit, Begeisterung und Lernmotivation der Bewerber zu setzen. Dazu braucht es aber auch Gestaltungsmöglichkeiten und Mitspracherechte innerhalb eines verlässlichen Rahmens – eine Herausforderung für die Praxisstruktur. Ein weiterer Punkt: Einmal identifizierte „Rohdiamanten“ sind die Investitionen in passende Fortbildungen immer wert.

Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind schließlich das Kapital jeder Praxis. Darum haben gute Klinikmanagerinnen sprichwörtlich den Finger am Puls dieser Praxis. Oft laufen sie mehrmals am Tag durchs Haus, haben ein Auge auf das, was gut oder schief läuft und ein Ohr für die Mitarbeiter. Daher sollten sie auch gut zu Fuß sein. Das ist auch der Grund, warum Christina Hillmer im Job am liebsten Sportschuhe trägt.



INFORMATION

AllDent Zahnzentrum
 Einsteinstraße 130
 81675 München
 Tel.: 089 452395-0
www.alldent-zahnzentrum.de