

die dental praxis

Internationales Fachblatt
für die gesamte
Zahnmedizin
und ihre Randgebiete

Vollkeramische Brücken

Ergebnisse nach drei Jahren Tragedauer ab Seite 21

Wurzelkanal-Abdichtung

Abdichtungsverhalten bei der Aufbereitung mit NiTi-Systemen ab Seite 35

Angstpatienten

Welche Handlungsschritte geeignet sind ab Seite 49

Rahmenbedingungen



Das sonnige Betriebsklima

Ein sonniges Betriebsklima ist nicht abhängig von der Höhe der Sachinvestitionen oder teuren Motivationsprogrammen: Die meisten Mitarbeiter verzichten gerne auf materielle Zuwendungen, wenn sie in einer Atmosphäre tätig sein können, in der das Arbeiten Freude macht. Was kann der Zahnarzt tun, damit sich sein Personal am Arbeitsplatz wohl fühlt?

Wer vom Betriebsklima spricht, meint damit die Art und Qualität der atmosphärischen Stimmung unter den Menschen, die für ein Unternehmen tätig sind – oder eine Zahnarztpraxis. Das Betriebsklima hat in erster Linie mit deren subjektivem „Wohlfühlfaktor“ zu tun – doch Achtung: Die Versammlung zahlreicher „glücklicher“ Menschen allein macht noch kein gutes Betriebsklima aus. Vielmehr muss sich die Belegschaft als Ganzes – die Assistentinnen in den Behandlungszimmern, an der Rezeption und der Zahnarzt – in der Praxis wohl fühlen. Die wichtigsten Merkmale eines guten Betriebsklimas sind: Teamgeist, Möglichkeit zum selbstständigen Arbeiten, Kooperationsbereitschaft von Kollegen, Anerkennung durch Vorgesetzte sowie Beteiligung an Entscheidungen. Ein schlechtes Betriebsklima wird in der Regel gleichgesetzt mit Intrigen unter Kollegen, Anschwärzen beim Vorgesetzten, Angst um den Arbeitsplatz, faule Kollegen und fehlende Anerkennung. Wenn Zahnarztassistentinnen auf Anweisungen und Arbeitsaufträge mürrisch reagieren, verbale Angriffe innerhalb des Personals an der Tagesordnung sind, die Mitarbeiterinnen nur so viel arbeiten, dass es keinen unmittelbaren Anlass zur Klage gibt – dann droht am Betriebsklima-Horizont die anhaltende Wetterverschlechterung. Niemand ist bereit, Verantwortung zu übernehmen, der Fehlzeitenstand ist ungewöhnlich hoch. Wenn dann von den Patienten die ersten Beschwerden kommen, „das Zahnarztpersonal würde wohl offensichtlich nicht mit-, sondern gegeneinander arbeiten“,

kann sich das Betriebsklima gar zur Existenzgefährdung für die Praxis entwickeln.

Fehlendes Führungswissen

Die Bedeutung eines positiven Betriebsklimas für die Leistungsfähigkeit der Praxis liegt auf der Hand (Abb. 1). Das Problem: Die Zahnärzte verfügen zumeist über eine hervorragende medizinische Fachkompetenz – der Herausforderung, demotivierten Mitarbeitern zu helfen und sich um das Betriebsklima zu kümmern, stehen sie jedoch zumeist hilflos gegenüber. Zum einen verfügen sie nicht über das notwendige Führungswissen, zum anderen wird das Problem durch die derzeitige Situation im Gesundheitswesen verschärft. All dies belastet die Arbeitsatmosphäre und das Betriebsklima. Hinzu kommt das Zeitproblem: Wie sollen sie sich angesichts der permanenten Überbelastung auch noch um das Betriebsklima kümmern?

Es ist wie beim „richtigen“ Klima: Das Betriebsklima setzt Prozesse in Gang, die sich gegenseitig verstärken. Das trifft auf beide Formen zu: das gewittrige und das heitere.

Beispielkultur

Die erste „Betriebsklima-Regel“ lautet: Die Führungskompetenz des Zahnarztes ist mitverantwortlich für das Betriebsklima. Diese Kompetenz beeinflusst den Umgang zwischen ihm und dem Personal und die Art und Weise, wie die Zahnarztassistenten miteinander umgehen. Wenn ein Arzt eine Mitarbeiterin an der Rezeption im Beisein von Kollegen – oder gar von Patienten – harsch zurechtweist und bloßstellt, hat dieses Verhalten weitaus größeren Einfluss auf das Betriebsklima als zum Beispiel der schlecht ausgestattete Aufenthaltsraum und die Tatsache, dass Überstunden erforderlich sind.

Ein gutes Betriebsklima entsteht durch Beispielkultur. Wer sich als Vorgesetzter an Vereinbarungen hält und das Gebot der Fairness im Umgang mit Mitarbeitern – und Patienten – beachtet, gibt ein

- ⊙ Leistungsniveau und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen erhöhen sich.
- ⊙ Die Krankenstände und Fehlzeiten können niedrig gehalten werden.
- ⊙ Die Stressbelastung wird reduziert.
- ⊙ Die Mitarbeiter identifizieren sich mit der Zahnarztpraxis und absolvieren nicht nur „Dienst nach Vorschrift“ – vielmehr unterbreiten sie etwa kreative Verbesserungsvorschläge.
- ⊙ Die Mitarbeiterinnen sind eher bereit, sich über das verlangte Arbeitspensum hinaus zu engagieren und sich in Krisenzeiten loyal gegenüber der Praxis zu verhalten.

Abb. 1: Die Folgen eines guten Betriebsklimas

nachahmenswertes Beispiel ab. In der Vorbildfunktion liegt das größte Potenzial, das Betriebsklima zu beeinflussen, denn eine direkte Einflussnahme auf Verhaltensänderungen und -steuerungen ist dem Zahnarzt vor allem durch das eigene Verhalten möglich. Dazu gehört auch, dass er alle Assistentinnen gleich behandelt: In einer Zahnarztpraxis gibt es die Regelung, dass die Assistentinnen an Brückentagen keinen Urlaub nehmen sollen. Die „rechte Hand“ des Zahnarztes jedoch – die dienstälteste Kollegin – nimmt sich das Recht heraus, sich aufgrund ihrer speziellen Position eher selten an diese Vereinbarung zu halten. Der Chef scheint dieses Vorgehen zu tolerieren. Das sorgt für böses Blut in der Belegschaft: „Warum gilt die Regel für uns, nicht aber für sie?“ Wut und Ärger stauen sich auf – zunächst gegen die Kollegin, dann gegen die Vereinbarung an sich, schließlich gegen Arzt und Praxis allgemein. Wenn der Arzt jene Vereinbarung auf alle Mitarbeiterinnen gleichermaßen beziehen würde und darum bemüht wäre, Ausnahmeregelungen möglichst gleichmäßig auf alle zu verteilen, fiel es den Assistentinnen gewiss leichter, die Regelung zu akzeptieren. Wer also von seinen Angestellten ein faires Miteinander wünscht, muss die partnerschaftliche Einstellung selbst vorleben.

Das wichtigste Instrument, das Betriebsklima zu beeinflussen, ist der Führungsstil des Zahnarztes. Bewährt hat sich der situations- und personenangemessene Führungsstil. In einer Zahnarztpraxis kommunizieren mehrere Menschen in einem sozialen Kontext miteinander, die in vielfältigen Abhängigkeits- und sonstigen Beziehungen stehen. Während die eine Assistentin eher mit „strenger Hand“ geführt werden muss und genaue Arbeitsanweisungen benötigt, braucht die andere Unterstützung und permanente Anerkennung. Wer eine Kollegin mobbt, dem muss anders begegnet werden als der Mitarbeiterin, der aufgrund persönlicher Probleme immer wieder Fehler bei der Patientenbetreuung unterlaufen. Der Arzt muss versuchen, auf jede Mitarbeiterin individuell einzugehen.

Menschliches Miteinander fördern

Ein positives menschliches Miteinander lässt sich nicht befehlen – aber auch hier kann der Zahnarzt durch seine Vorbildfunktion Maßstäbe setzen, indem er:

- ⊙ den Assistentinnen Toleranz und Respekt entgegenbringt. Der Ton macht die Musik: Ein freundliches „Guten Morgen“, „Danke schön“ und „Tschüs“ zeigt: Der Vorgesetzte nimmt die Mitarbeiterinnen auch als Persönlichkeiten wahr.
- ⊙ das Selbstwertgefühl der Angestellten schützt. Wenn er Fehler oder Missstände anspricht, sollte er dies immer nur im Beisein der unmittelbar Betroffenen tun und dabei die Formen des höflichen Umgangs wahren. Pauschalkritik vor Personen, die mit dem eigentlichen Vorfall nichts zu tun haben, stellen den Angesprochenen bloß und greifen sein Selbstwertgefühl an.
- ⊙ produktiv und konstruktiv kritisiert: Unangemessen vorgetragene Kritik durch Vorgesetzte stellen einen der häufigsten Gründe für ein gewittriges Betriebsklima dar. Das Konzept der „produktiven Kritik“ hilft, Kritik so zu äußern, dass sie nicht verletzend, sondern letztendlich motivierend wirkt. Im Mittelpunkt steht die gemeinsame Suche nach den Ursachen für das kritikwürdige Verhalten und nach einer Problemlösung.
- ⊙ berücksichtigt, dass jede Angestellte auch ein Privatleben führt, das sie nicht an der Praxistür abstreift. Deshalb erkundigt er sich ab und an, wie es „zu Hause geht“.
- ⊙ mit Lob und Anerkennung führt. Nicht nur Zahnärzte geben ihrem Personal vor allem dann Feedback, wenn etwas schief gegangen ist. Besser ist es, die Situationen herauszustellen, in de-

- ⊙ Ist-Zustand des Betriebsklimas aus Mitarbeitersicht und aus Sicht des Zahnarztes feststellen,
- ⊙ frühzeitig auf Symptome achten, die auf eine Verschlechterung des Betriebsklimas hinweisen: Tuscheln hinter „vorgehaltener Hand“, Gruppenbildung, eingeschränkte Kommunikation, Gerüchteküche, verbale Angriffe, angespannte Atmosphäre, hoher Fehlzeitenstand, „Dienst nach Vorschrift“, Delegation von Aufgaben,
- ⊙ Vorbildfunktion wahrnehmen und situations- und personenorientiert führen,
- ⊙ leistungsorientierte Atmosphäre herstellen,
- ⊙ für ein menschliches Miteinander sorgen, Leistungen anerkennen und loben sowie konstruktiv kritisieren,
- ⊙ den Assistentinnen Entscheidungsbefugnisse und Kompetenzen übertragen,
- ⊙ Anforderungs- und Qualifikationsprofile in Übereinstimmung bringen,
- ⊙ Arbeitsumfeld freundlich(er) gestalten,
- ⊙ offene Kommunikationswege schaffen: Stammtisch gründen, Betriebsklima-Meeting durchführen.

Abb. 2: Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas

nen etwas funktioniert hat, um dann mit anerkennenden Worten zu loben. Es sind die kleinen Zeichen der Wertschätzung, die zur wesentlichen Verbesserung des Betriebsklimas beitragen.

⊙ bei Unklarheiten nachfragt. Missverständnisse und Spekulationen führen zu Gerüchten und belasten das Betriebsklima. Unklarheiten und ihren Ursachen sollte sofort nachgegangen werden.

Gewiss gibt es auch in Zahnarztpraxen Mitarbeiterinnen, die ihren Job als „Acht-Stunden-Tätigkeit“ definieren. Die meisten Menschen jedoch wünschen die Herausforderung und wollen spüren, dass sie gebraucht werden. Der Zahnarzt sollte mithin Leistung fordern – allerdings: Wer Leistung fordert, steht in der Pflicht, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Deshalb muss er seinen Assistentinnen die notwendigen Kompetenzen übertragen und die entsprechenden Freiräume einräumen, damit sie ihre Aufgaben eigenständig erledigen können. Und wenn er feststellt, dass die Qualifikationen einer Angestellten nicht ausreichen, um die angestrebte Leistung zu erbringen, sollte er überlegen, welche Fördermaßnahmen geeignet sind, ihr Qualifikationsprofil zu verbessern.

Offene Kommunikation

„Tratsch und Klatsch“ tragen zum guten Betriebsklima bei – diese provokante Aussage gilt, wenn es dem Zahnarzt gelingt, den Austausch informeller Informationen zu institutionalisieren. Dies erreicht er, indem er für offene Kommunikationswege sorgt, über die die „offiziellen“ Informationen transportiert werden, etwa das schwarze Brett und regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen. Zudem sollte er den freien Austausch untereinander ermöglichen: So kann er die Gründung eines offiziellen „Stammtisches“ unterstützen, den die Assistentinnen vielleicht so-

gar in der Praxis selbst und während der Arbeitszeit abhalten. Natürlich kommt es bei solchen Gelegenheiten auch zum informellen Austausch – was jedoch kein Nachteil sein muss. Ein wenig Tratsch und Klatsch wirkt dann positiv, wenn so die heimliche Weitergabe von Gerüchten verhindert wird und Dinge kommuniziert werden, die sich ansonsten hinter vorgehaltener Hand Bahn gebrochen und das Betriebsklima vergiftet hätten.

Ein ungewöhnlicher Weg, das Gespräch über den Stand des Betriebsklimas zwischen den Praxismitarbeiterinnen zu fördern, ist das „Betriebsklima-Meeting“. Dazu bittet er die Angestellten, sich eigene Verbesserungsvorschläge zu überlegen, die sie in dem Meeting vorstellen. Des Weiteren steht die Festlegung von Verhaltensregeln auf der Agenda: Wie möchte man in Zukunft miteinander umgehen und was kann jeder Einzelne tun, um zu einer besseren Zusammenarbeit zu gelangen? In diesem „Betriebsklima-Meeting“ wird oft jedem klar, dass das Betriebsklima nicht die Folge eines Naturgesetzes ist – seine Träger und Verursacher sind die Menschen, die in der Zahnarztpraxis arbeiten.

Ein gutes Betriebsklima ist nicht das Ergebnis unzusammenhängender Einzelmaßnahmen. Sicher wirkt jede der genannten Ratschläge für sich – ihre volle Wirkung entfalten sie, wenn sie sinnvoll aufeinander aufbauen. Die vielleicht schwierigste Herausforderung für den Zahnarzt besteht darin, ein effektives Maßnahmenbündel zu schnüren, in dem sich die einzelnen Maßnahmen ergänzen und positiv beeinflussen.

Alfred Lange, Praxiscoach

Kontaktadresse: medizinisches dienstleistungszentrum medicen, Alfred Lange, Augustusburger Str. 331, 09127 Chemnitz. Tel.: 0371/7254336, Fax: 0371/7254340, Mail: a.lange@medicen.de, www.medicen.de