

# Die Zahnarztpraxis als Arbeitgeber-Marke

Sybille David

*Wer wünscht es sich nicht: Leistungsbereite, motivierte und fröhliche MitarbeiterInnen, die ein gutes Beziehungsmanagement zu Patienten und im Team pflegen, sowie eine spürbare Lust am Praxisalltag zeigen? Ein Team, das sich selbstkritisch weiterentwickelt, wenig Krankheits- und Fehltage aufweist, kaum Mitarbeiterfluktuation. Kurzum: ein Traumteam! Dieser Wunsch muss kein Traum bleiben. Werden Sie zu einem attraktiven Arbeitgeber, der die besten Talente anzieht, dessen Image dazu führt, dass nicht Sie neue Top-MitarbeiterInnen suchen müssen, sondern dass diese sich initiativ bei Ihnen bewerben.*



**Abb. 1** Die Arbeitgeber-Marke ist ein Meilenstein auf dem Weg zum Traumteam..  
(© Stephanie Hofschlaeger / PIXELIO)

## Was schätzen Mitarbeiter an einem Unternehmen?

Für die meisten MitarbeiterInnen sind es nicht nur finanzielle Aspekte, die einen Arbeitsplatz attraktiv machen. Vielmehr sind es auch die „weichen Faktoren“, wie z. B. Anerkennung, Vertrauen, Höflichkeit und Respekt, Zufriedenheit mit dem Arbeitsbereich, ein gutes Miteinander. Und natürlich die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln und eigenverantwortlich (im Rahmen der berufsrechtlichen Möglichkeiten) zu handeln.

Im Rahmen zahlreicher Mitarbeiterinterviews (die die Autorin im Rahmen ihrer Jahrzehnte langen Beratertätigkeit geführt und aus-

gewertet hat, Anm. der Red.), sowie durch zahlreiche Studien belegte Ergebnisse (z. B. [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de), [www.gallup.de](http://www.gallup.de), [www.deep-white.com](http://www.deep-white.com), etc.) machen es deutlich:

Es gibt einen wesentlichen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterqualität und wirtschaftlichem Erfolg eines Unternehmens. Glückliche MitarbeiterInnen, die gerne zur Arbeit gehen, die einen Sinn in ihrem Tun sehen, sind engagiert und stehen dem Unternehmen loyal gegenüber, „brennen“ für ihren Job, können mit Kritik umgehen und wollen sich stetig weiterentwickeln, sind fröhlich und hilfsbereit und akzeptieren das Praxiskonzept und die Praxisregeln. Solche Mitarbeiter

pflegen einen wertschätzenden Umgang miteinander und gegenüber Patienten, fühlen sich verantwortlich und nicht nur zuständig, arbeiten ergebnisorientiert und stehen der Praxis loyal gegenüber.

## Was zeichnet einen attraktiven Arbeitgeber aus?

### ■ Mitarbeiterorientierte Praxiskultur

Attraktive Arbeitgeber haben erkannt, dass Mitarbeiter ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg sind. Sie vermitteln diesen erfolgreich das Gefühl, das wichtigste Kapital des Unternehmens zu sein. Im Vergleich zu anderen Unternehmen sind sie für ihre Mitarbei-



ter besser ansprechbar, die Vertrauensbasis zwischen Chef und Mitarbeitern stimmt. Mitarbeiter sind informiert über Praxisziele und anstehende Veränderungen, gestalten diese aktiv mit. Top-Arbeitgeber sind teamorientiert, erkennen die Stärken unterschiedlicher Persönlichkeiten und pflegen einen professionell herzlichen Umgang mit Team und Patienten. Mitarbeiter wünschen sich einen Arbeitsplatz, in dem sie fachlich und menschlich anerkannt werden, man sich auch für Privates interessiert und an dem sie sich entwickeln können, Fortbildungen besuchen können und es praxisinterne Karrierechancen gibt.

#### ■ Unverwechselbare Praxiskultur

Top-Arbeitgeber bieten ihren Mitarbeitern eine unverwechselbare Unternehmenskultur und achten darauf, dass neue Mitarbeiter zu Werten und Kultur der Praxis passen bzw. durch eine systematische Einarbeitung damit vertraut gemacht werden<sup>1-3</sup>. Sie schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem häufig und wertschätzend kommuniziert und Erfolge anerkannt werden. High Potentials werden identifiziert und zu Führungskräften aufgebaut, Feedback und Vorschläge von Mitarbeitern sind erwünscht und werden häufiger als in anderen Unternehmen in den Entscheidungsprozess einbezogen.

#### ■ Talent-Management

Attraktive Arbeitgeber bieten Möglichkeiten, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln.

Sie wissen, welche Mitarbeiter sie zum Erreichen des Unternehmenserfolgs benötigen.

Es gibt konkrete Stellenbeschreibungen, die bei der Neubesetzung einer Position die wichtigsten Schlüsselfaktoren der Bewerberin darlegen. Es gibt strukturierte Einstellungsgespräche, in bestimmten Bereichen Einstellungstests, es gibt während der Einarbeitungs- und Probezeit Bewertungskriterien, die darüber entscheiden, ob die neue Mitarbeiterin die richtige Besetzung der Stelle ist.

Talente werden auch intern weiterentwickelt. Jährliche Zielgespräche, Schulungs- und Weiterbildungspläne steuern die Entwicklung von Nachwuchskräften. Strukturierte Mitarbeitergespräche lassen interne Umbesetzungen zu.

#### Beispiel:

ZMF möchte sich mehr um Rezeption und Verwaltung kümmern, eine Assistenzmitarbeiterin möchte sich zur ZMP bzw. ZMF weiterbilden, der Lehrling wird für die Assistenz übernommen. Darüber hinaus werden Prozesse zur Identifikation, Entwicklung und Bindung der Spitzenkräfte einer Praxis entwickelt. Es gibt eine Feedback- und Fehlerkultur, die nicht auf Basis von Kontrolle und Überwachung funktioniert, sondern auf Fairness, Vertrauen und Eigenverantwortlichkeit. So entsteht für Praxis und MitarbeiterInnen eine für alle gute Lösung, individuelle Wünsche der Mitarbeiterinnen werden ebenso berücksichtigt wie die wirtschaftlichen Ziele der Praxis, die durch die Umbesetzungen keinen Schaden nehmen.

## Übertragung von Verantwortung

Top-Arbeitgeber ermöglichen ihren MitarbeiterInnen eigenverantwortliches Handeln und erkennen herausragende Leistungen entsprechend an. Individuelle Ziele und Unternehmensziele werden klar kommuniziert – die Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird. Verantwortungsbereiche werden klar definiert, Verantwortlichkeiten verbindlich festgelegt. Führungskräfte werden gut ausgebildet und offiziell eingeführt, nicht einfach nur eingesetzt, weil gerade niemand anderer zur Verfügung stand. Weisungsbefugnisse, Über- und Unterstellung anderer Mitarbeiter sind klar geregelt und werden im Team verbindlich kommuniziert. Verantwortung wird gewürdigt, offiziell, wie auch zwischen Chef und Führungskraft. Der Chef steht Führungskräften für regelmäßige Gespräche zur Verfügung, gibt Rückhalt und übt konstruktiv Kritik – wenn nötig.

Ein aktuelles Organigramm regelt die Hierarchieebenen in der Praxis und wird angepasst, sobald sich Veränderungen ergeben. Auch die Begleitung der Führungskräfte durch einen externen Coach kann in bestimmten Fällen äußerst zielführend sein.

## Anerkennung und Feedback

Mitarbeiter wünschen sich Klarheit darüber, wie Chef und Kollegen sie sehen, wollen Leistungen anerkannt haben und stolz auf ihren Arbeitgeber/Arbeitsplatz sein.



Sie erwarten Gerechtigkeit, Interesse und Anteilnahme auch in privaten Angelegenheiten und sind dann im Gegenzug auch zu Mehrarbeit und überdurchschnittlicher Leistung bereit. Top-Arbeitgeber wissen, dass nicht nur ein angemessenes Gehalt, sondern auch und gerade Anerkennung von Leistung sowie ehrliches Feedback in Form von Lob und Kritik für Mitarbeiter überaus wichtig sind. Feedback und Anerkennung sind wichtige Führungswerkzeuge, die strategische Bedeutung haben.

### Arbeitsfrust oder Arbeitslust

Auf Mitarbeiterseminaren, in entsprechenden Internetforen etc. nehmen Mitarbeiter meist kein Blatt vor den Mund und lassen Frust, Enttäuschung und Fassungslosigkeit über mangelnde Arbeitgeberqualitäten freien Lauf.

Ebenso beklagen Arbeitgeber an anderer Stelle mangelnde Fähigkeiten und persönliche Qualifikationen von Mitarbeitern. So scheinen gegenseitige Erwartungen und die tatsächliche Realität weit auseinander zu klaffen. Da derzeit ein immer größer werdender Fachkräftemangel, oder sollte man besser sagen: Mangel an engagierten und bestens qualifizierten Fachkräften vorherrscht, macht es auf jeden Fall Sinn, dass sich eine Praxis als bester Arbeitgeber profiliert, das Image nach außen getragen wird und die gegenseitigen Erwartungen schon bei der Einstellung geprüft werden. Es geht nicht darum, Mitarbeiter

mit Samthandschuhen anzufassen, ihnen alles durchgehen zu lassen, Fehler zu übersehen etc. Es geht vielmehr darum, dass Mitarbeiter nicht nur wegen des Gehalts, sondern wegen exzellenter Rahmenbedingungen in einer Praxis arbeiten wollen. Nicht das pompöse Weihnachtsessen einmal im Jahr, nicht ein teurer Betriebsausflug sind Anreize, die Mitarbeiter motivieren, sondern ein fröhlicher Arbeitsalltag, der alle zusammenschweißt. Es ist eine gut organisierte, menschliche und herzliche Arbeitsatmosphäre, Anerkennung der eigenen Persönlichkeit, es ist der Sinn, als Teil eines Ganzen zum Gesamterfolg beitragen zu dürfen, der Menschen motiviert. Es ist nicht immer leicht, bei all der Praxisorganisation, den bürokratischen Auflagen, anspruchsvollen Patienten und einem herausfordernden Arbeitsalltag als Behandler auch immer eine perfekte Führungskraft zu sein, die auch Top-Mitarbeiter überzeugt.

Doch mit einem soliden Führungs-Know-How, einer wertschätzenden eigenen inneren Haltung, der Annahme, dass jeder Mitarbeiter grundsätzlich sein Bestes zu tun bereit ist, kann es gelingen. Wenn Führung nicht dem Zufall überlassen wird, sondern als wichtiger Teil des Praxismanagements gesehen und systematisch strukturiert ist, werden Sie zum Top-Arbeitgeber, für den zu arbeiten sich aus vielerlei Gründen lohnt.

### Mitarbeiterbegeisterung verbessert die Anziehungskraft Ihrer Praxis

Ihre begeisterten Mitarbeiter sind die beste Werbung für Ihre Praxis. Strahlende, engagierte Mitarbeiter, die Patienten herzlich professionell führen, sind das Ziel einer Top-Praxis.

Begeisterte Mitarbeiter, die wissen, welchen wertvollen Beitrag sie zum Praxiserfolg leisten, transportieren diese Begeisterung nach außen und verbessern so automatisch das Image der Praxis. Mitarbeiter sind die Markenbotschafter der Praxis – gut, wenn sie nicht nur zufrieden, sondern sogar begeistert von ihrem Arbeitsplatz sind.

Somit dürfte jedem die Auswirkung von Mitarbeiterbegeisterung auch auf den wirtschaftlichen Erfolg der Praxis klar sein. Es lohnt sich also, am Projekt „Top-Arbeitgeber“ stetig zu arbeiten, Mitarbeiterbedürfnisse zu kennen und nach individuellen Möglichkeiten zu erfüllen, um so langfristig ein Team echter High Potentials zu entwickeln und nachhaltig in der Praxis zu halten.

### Fazit

Employer Branding (Bildung einer Arbeitgebermarke) ist neben dem klassischen Praxismarketing inzwischen ein unverzichtbarer Teil der Praxisführung geworden.

Wenn sich Ihre Praxis nicht nur in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter, sondern auch in sozialen Medien, in der Kaffeepause im Mitarbeiterseminar, ja in der gesamten öffent-



lichen Wahrnehmung Ihrer Praxis als Top-Arbeitgebermarke etabliert hat, sollten Sie stolz darauf sein! Sie werden auch künftig die besten Bewerber anziehen, den „war of talents“ gewinnen und Top-Mitarbeiter lange an Ihre Praxis binden können. **Q**

### Ergänzende Literatur

1. David S. Praxiskultur – Was ist das? Quintessenz Team-Journal 2016;46(4):209–211.
2. David S. Teamkultur – Was ist das? Quintessenz Team-Journal 2016;46(5):267–270.
3. David S. Führungskultur – Was ist das? Quintessenz Team-Journal 2016;46(6):323–328.



### Autorin

**Sybille David** ist die Entwicklerin des Praxisknigge-Konzepts. Sie gilt als Expertin für Service- und Betreuungsqualität, coacht und berät Praxen seit 1985. Ihr Beratungsansatz basiert auf der Balanced Scorecard (BSC), sie führt Teamanalysen sowie

Praxisknigge-Live-Checks mit anschließenden Prozessworkshops zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Praxis durch. Sie coacht nach der Praxisknigge-Methode, die auf der Balanced Scorecard basiert.

### Korrespondenzadresse

Sybille David  
Zahnärztliche Praxisberatung  
Tel.: 06152-18 88 30  
[www.praxis-knigge.de](http://www.praxis-knigge.de)  
[www.sybille-david.de](http://www.sybille-david.de)  
[info@sybille-david.de](mailto:info@sybille-david.de)