

## Wer die „Schlechten“ deckt, wird die „Guten“ verlieren

Christoph Jäger

Der Autor unterstützt Praxisinhaber und deren Mitarbeiterinnen bei der Einführung der gesetzlich geforderten Qualitäts- und Hygienemanagementsysteme in die Organisationsstruktur einer Zahnarztpraxis und weiß: Wer die „Schlechten“ deckt, wird die „Guten“ verlieren.

Personalführung ist oft schwieriger als eine komplizierte Zahnoperation. Während der zahlreichen Beratungen im zahnärztlichen Gesundheitswesen zu den Managementsystemen kommt es unter anderem darauf an, die täglichen Aufgaben gerecht zu verteilen. Der Autor ist kein Psychologe und hat auch ansonsten keine ähnliche Ausbildung. Gesunder Menschenverstand ist hier ausreichend, um zu erkennen, dass bei dem Thema doch einige Hinweise vonnöten sind.

### Wie ist die Ausgangssituation?

Innerhalb der Einführung der genannten Managementsysteme geht es um die Verteilung von zahlreichen Aufgaben und die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiterinnen. Auch wenn darauf geachtet wird, dass die Mitarbeiterinnen einer Praxis in etwa gleich große „Aufgabenrucksäcke“ bekommen, ist als externer Berater zu beobachten, dass es fleißige Mitarbeiterinnen gibt und welche, die ihren täglichen Schwerpunkt im Praxisalltag eher in das Umgehen von festgelegten Aufgaben legen. Anfänglich wird das Problem in der Praxis noch nicht sichtbar, da die „fleißigen“ Mitarbeiterinnen versuchen, ihren Aufgaben gerecht zu werden, und bemüht sind, diese so zu erfüllen, wie die Praxisleitung es erwartet. Doch nachdem sich die Routine in den neuen Managementsystemen einstellt, wird immer deutlicher, dass die Mitarbeiterinnen mit anderen Schwerpunkten ihren Aufgaben nicht nachkommen. Wenn nun der Praxisleitung diese Missstände nicht auffallen oder wie in vielen Fällen toleriert werden, dann beginnen die fleißigen Mitarbeiterinnen ein Ungerechtigkeitsempfinden zu entwickeln. In Praxen mit „starken“ fleißigen Mitarbeiterinnen finden dann untereinander Gespräche statt. Fleißige Mitarbeiterinnen sprechen mit den anderen und versuchen diese auf dem Missstand aufmerksam zu machen. Leider finden solche Gespräche nicht immer „konstruktiv“ statt, und somit kann es passieren, dass die zu lösende Situation sich eher verschlechtert. Es wird auch beobachtet, dass oft die Qualitäts- oder Hygienemanagementbeauftragten diesen Missstand erkennen und entsprechende Gespräche führen, um für alle Mitarbeiterinnen der Praxis eine ausgewogene Aufgabenwahrnehmung herzustellen. Gelingt dieses Vorhaben nicht, dann wird der Protest in der Praxis deutlich spürbarer. Auf solche Stimmungen muss die Praxisleitung nun reagieren.

### Wie reagiert die Praxisleitung auf eine solche Stimmung?

Leider reagiert die Praxisleitung in vielen Fällen nicht so, dass es zu einer Verbesserung der Situation kommt. Hier gibt es Führungsverantwortliche, die der Meinung sind, dass die Mitarbeiterinnen das Problem untereinander klären müssen und eine Einmischung nicht konstruktiv ist. Dieses passive Verhalten erkennen natürlich die fleißigen Mitarbeiterinnen und die Situation wird sich im Praxisalltag verschlechtern. Andere

Verantwortliche ignorieren gänzlich die Situation in der Praxis und hören auch nicht auf die Hilferufe der Mitarbeiterinnen. Was wird passieren?

### Wie werden die fleißigen Mitarbeiterinnen reagieren?

Bedauerlicherweise ist zu beobachten, dass die eine oder andere Mitarbeiterin, deren Hilferuf nicht erkannt bzw. ernst genommen wird, eine „innerliche Kündigung“ ausspricht. Dieses Verhalten kann für die Praxisorganisation fatale Folgen haben.

### Was ist zu tun?

Als Praxisinhaber müssen Sie auf diese Signale sofort reagieren. Es wird empfohlen, sich mit den Mitarbeiterinnen, die andere Schwerpunkte setzen, intensiv auseinanderzusetzen. Interessieren Sie sich für die Aufgaben, die nicht erledigt werden. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiterinnen, dass eine gute Praxis nur funktionieren kann, wenn alle an einem Strang ziehen. Kontrollieren Sie die Erledigung der Aufgaben und zeigen Sie aktives Interesse. Bei den ersten Erfolgen darf ruhig auch ein Lob ausgesprochen werden. Kritik darf nur unter vier Augen erfolgen, nie vor dem gesamten Team. Dieser Prozess der Unterstützung kann mehrere Wochen dauern. Hier muss die Praxisleitung standhaft bleiben. Unterstützend kann hier die Verantwortungstabelle aus dem internen QM-System sein. In dieser Tabelle werden die einzelnen Aufgaben und deren Verantwortliche aufgelistet. Anhand dieser Auflistung können die einzelnen Aufgaben noch einmal verdeutlicht werden. Wichtig an dieser Stelle ist, dass die Aufgaben verbindlich und schriftlich fixiert wurden. Eine Ausrede darf nicht ermöglicht werden. Unter Umständen können auch Checklisten für die liegen bleibenden Aufgaben erstellt werden, um eine tägliche Erfolgskontrolle zu erhalten. Die Erledigung der Aufgaben muss von der Praxisleitung kontrolliert werden. Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten, so müssen diese mit der betroffenen Mitarbeiterin besprochen werden. Machen Sie verständlich, dass Verbesserungen wichtig sind und in einem kausalen Zusammenhang mit der gesamten Weiterentwicklung der Praxis stehen. Auch wenn der derzeitige Arbeitsmarkt kaum gut qualifizierte Mitarbeiterinnen zur Verfügung stellt, muss, nachdem alle Bemühungen der Praxisleitung nicht zu dem gewünschten Erfolg geführt haben, eine personelle Entscheidung getroffen werden. Wird diese sicherlich nicht einfache Maßnahme nicht durchgeführt, läuft die Praxisleitung Gefahr, dass eine „gute“ Mitarbeiterin die ursprüngliche „innere Kündigung“ in eine „offizielle Kündigung“ wandelt.

## Qualitäts-Management-Beratung

Christoph Jäger  
Enzer Straße 7, 31655 Stadthagen  
Tel.: 05721 936632  
info@der-qmberater.de  
www.der-qmberater.de



Infos zum Autor