

# Erfolge sichtbar machen

**Das Zusammenspiel von Zahnarzt und Team ist eines der wichtigsten Kriterien für die erfolgreiche Zahnarztpraxis. In einem guten Team kann sich jeder auf den anderen verlassen – der Zahnarzt auf seine Mitarbeiter genauso wie diese sich untereinander. Leistungszulagen können eine Möglichkeit der Mitarbeitermotivation sein.**

Motivierte Mitarbeiter zahlen sich aus: Zufriedenheit und Motivation bedeuten eine geringe Fluktuation und somit eine gewisse Konstanz, die sich mittel- und langfristig in einem positiven Image der Praxis widerspiegelt. Durch ein konstruktives Feedback an die Mitarbeiter sind diese motiviert, ihre eigenen Ziele und die der Praxis miteinander zu verbinden und umzusetzen. Nutznießer ist der Patient, der sich in einer Praxis, in der alle Mitarbeiter spürbar als Team zusammenarbeiten, menschlich und medizinisch gut aufgehoben fühlt.

## Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Die Realität sieht allerdings oft etwas anders aus: Laut einer Umfrage des Gallup Instituts fühlen sich 67 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland kaum noch an ihr Unternehmen gebunden und machen daher eher, so das Institut, „Dienst nach Vorschrift“. Woran dies liegt – darüber kann trefflich spekuliert werden. Ziel jeder Mitarbeiterführung sollte darum sein, persönliche Leistungs- und Motivationssysteme aufzubauen. Ein Praxisinhaber, der seine Verantwortung als Führungskraft als essentiellen Beitrag zur Motivation des Teams anerkennt, kann so aus einem „Dienst nach Vorschrift“ einen „Dienst aus Leidenschaft“ erzeugen.

## Lob kostet kein Geld

Engagierte und innovative Unternehmer wissen, dass Geld allein Angestellte nicht

ausreichend motiviert. Vielmehr wollen sie als Person und Arbeitskraft von Ihren Chefs und Ihren Kolleginnen geschätzt werden. Unzufriedenheit entsteht meist durch mangelndes Lob und fehlende Anerkennung für die geleistete Arbeit. Dabei ist genau das der entscheidende Motivationsfaktor. Denn diverse Studien belegen, dass jeder zweite Deutsche von Glückserlebnissen berichtet, wenn er gelobt wird oder eine Würdigung seiner Leistungen erfährt. Damit ist jedoch nicht gemeint, dass der Vorgesetzte seine Mitarbeiter permanent loben soll, denn diese können sehr wohl zwischen einem pflichtbewussten Schulterklopfen und einem authentischen Lob unterscheiden.

## Leistungszulagen

Um den Mitarbeitern einen zusätzlichen Anreiz für gute und innovative Leistungen und Ideen zu geben, haben sich leistungsbezogene Zulagen bewährt. Mit der Einführung eines transparenten Zulagensystems können Konzentration und Engagement des Teams oder einzelner Mitarbeiter nachhaltig positiv beeinflusst werden. Das System übt hierbei eine Art „Steuerungsfunktion“ aus. Man unterscheidet individuelle und kollektive Prämien, die dem Team zuteilwerden (können):

## Einzelbonus

Der Einzelbonus bestimmt zunächst die Zulage für eine bestimmte Person oder für

einen bestimmten Arbeitsplatz in der Praxis. Er ist meist gekoppelt mit einem Ziel, das es zu erreichen gilt. Das kann ein Mitarbeitergespräch sein, in dem man in einem offenen und fairen Dialog die Arbeitssituation des Betreffenden erörtert. Hierbei wird die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten anhand mit dem Mitarbeiter vorher festgelegter Kriterien diskutiert und bewertet. Liegen beide, Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten, über den Kriterien, wird dies mit einem Bonus, der ebenfalls vorher festgelegt und bekannt gegeben wird, belohnt. Der Bonus wird dann monatlich als Zulage neben dem Festgehalt ausgezahlt.

## Teamzulage

Vor der Einführung sollte das Leistungszulagensystem konkretisiert werden. In einem ersten Schritt können etwa folgende Fragen geklärt werden:

- Welche Verhaltensweisen sollen besonders in den Fokus gerückt werden?
- Welche Auslastung soll zum Beispiel in der Prophylaxe erreicht werden?

Die Teamzulage hat sich bewährt bei der Anerkennung von Team-Leistungen, die letztlich zwar von einzelnen Mitarbeitern oder Ärzten allein ausgeführt werden, insgesamt aber stark durch eine reibungslose Gesamtleistung – beginnend mit der Terminierung am Empfang bis hin zur Beratung oder Bestätigung aus der Assistenz – geprägt sind. Ausgezahlt wird dieser entweder nach Köpfen oder alternativ, bei vielen Teilzeitarbeitern, anteilig nach der Arbeitszeit. Wesentlich ist hierbei, dass alle Mitarbeiter daran beteiligt sind, die beraten oder für eine erfolgreiche Einbestellung zuständig sind. Das bedeutet, dass auch Auszubildende vom Teamerfolg profitieren.

## Verteilungsschlüssel

Geklärt werden muss dann sowohl der zu verteilende Betrag wie auch der Verteilungsschlüssel innerhalb des Teams. Als Verteilungsschlüssel sollte zum einen die Arbeitszeit – in Abgrenzung zur Teilzeitarbeit – sowie zum anderen auch die Berufserfahrung

sowie die Einflussmöglichkeit der einzelnen Mitarbeiter beim Erreichen des Teilziels stehen. Und schließlich sollte auch besprochen werden, ob die jeweilige Prämie als Gehalt ausgezahlt wird, oder ob der Mitarbeiter die Sonderprämie etwa als Tankgutschein erhalten möchte.

## **Führungskonzept**

Das Leistungszulagensystem ist als Teil eines generellen Führungskonzepts anzusehen.

Auf der Basis von Freundlichkeit und gegenseitigem Respekt im Umgang miteinander kann diese individuelle Mitarbeiterförderung natürlich durch weitere Team bildende und motivationssteigernde Maßnahmen und Verhaltensregeln ergänzt werden. Konflikte trägt man hinter verschlossenen Türen aus, Kritik in sachlicher und konstruktiver Form möglichst unter vier Augen.

Regelmäßige Teammeetings und eventuell interne Praxisworkshops sind ideal, um die eigenen Ziele zu formulieren und zu kontrollieren. Hier können sich Zahnarzt und Mitarbeiter kreativ in die Praxisabläufe einbringen, relevante Themen besprechen und verbindliche Lösungswege erarbeiten. Das Gemeinschaftsgefühl kann außerdem durch gemeinsame Freizeitaktivitäten als besonderes Erlebnis für das gesamte Team gefördert werden. Ein gemeinsames Abendessen oder ein gemeinsamer Kochkurs etwa können die Motivation effektiv fördern.

*Franco Tafuro  
Grelckstraße 36  
22529 Hamburg*

*Für viele Mitarbeiter ist der Verdienst nicht das einzige Kriterium, um die Arbeit gern zu verrichten.*

Foto: MEV

*Der Patient soll sich so wohl wie möglich in der Praxis fühlen – eine angenehme Ausstrahlung des Praxisteam gehört dazu.*

Foto: MEV

*Es gibt viele Wege der Teammotivation, ein gemeinsamer Kochkurs etwa kann das Wir-Gefühl stärken.*

Foto: BKK









