

Gemeinsames Ziel als Zugkraft

Motivation ist eine individuelle und sensible Reaktion des einzelnen Mitarbeiters auf verschiedene Faktoren in seinem Arbeitsumfeld. Daher kann es kein pauschales Rezept für die Motivation eines Teams geben, doch einige grundsätzliche Faktoren können durch ein bewusstes Führungsverhalten nachhaltig beeinflusst und gesteuert werden.

Ein angenehmes Arbeitsklima, zufriedene und leistungsbereite Mitarbeiter und eine gute Organisation der Praxis sind die Merkmale eines motivierten und starken Teams. Gemeinsame Ziele und Visionen haben eine hohe Zugkraft. Sie stärken den Zusammenhalt im Team, steigern die Einsatzbereitschaft jedes Angestellten und binden Mitarbeiter nachweislich. Auch Patienten fühlen sich in dieser Praxis wohl und empfehlen die Leistungen gerne weiter.

Eine regelmäßige und offene Kommunikation, eine klare und transparente Aufgabenverteilung und die Verfolgung gemeinsam definierter Unternehmensziele sind die grundlegenden Maßnahmen für ein starkes, motiviertes Team.

■ Motivation beginnt mit Führung

Der Zahnarzt muss in seiner Rolle als Führungskraft bewusst auftreten und Verantwortung für seine Mitarbeiter und den Erfolg der Praxis übernehmen. Es gilt die

Leistung der Praxis und der einzelnen Mitarbeiter genau zu beleuchten und zu hinterfragen. Wie sind die Leistungen einzuschätzen? Wollen oder müssen sie sich verbessern? Mit dem für das Team am besten geeigneten Führungsstil kann man die Praxis auf Erfolgskurs bringen.

Generell unterscheidet man drei Stile der Mitarbeiterführung:

Kooperativer Führungsstil

Beim kooperativen Führungsstil akzeptiert der Behandler seine Verantwortung als Chef, weiß aber auch, wie wichtig es ist, die Mitarbeiter zu motivieren und aktiv in den Praxisalltag einzubinden. Er sucht das Gespräch mit den einzelnen Mitarbeitern und vereinbart anhand der individuellen fachlichen und persönlichen Kompetenz eines Mitarbeiters verbindliche Ziele. Abhängig von der jeweiligen Reife der Persönlichkeit überträgt er ein möglichst hohes Maß an Verantwortung. Er

fördert und fordert seine Mitarbeiter. Er gibt Kompetenzen, statt sie zu nehmen. Die langfristige Perspektive im Coaching sieht vor, dass die Mitarbeiter sich kontinuierlich weiterentwickeln und ihre Kenntnisse wie Fähigkeiten aktiv in einem eigenen Praxisbereich (beispielsweise bei der Prophylaxe oder an der Rezeption) einbringen. In der Praxis wird dieser Führungsstil von vielen Zahnärzten zwar präferiert – die notwendigen 1 ½ bis zwei Stunden Zeit je Woche nimmt sich jedoch die Führungskraft in den seltensten Fällen, oft erst, wenn sie vom Team in Notfällen eingefordert werden.

Mängel bei der eigenen Prioritätensetzung oder beim Zeitmanagement lassen deshalb oft zwei andere Führungsstile beim Zahnarzt erkennen.

Autoritärer Führungsstil

Beim autoritären Führungsstil führt der Chef seine Mitarbeiter wie ein Marionettenspieler seine Puppen. Er behält nahezu die voll-



Ein harmonisches, gut eingespieltes und hoch motiviertes Praxisteam ist Gold wert.

ständige Kontrolle über alle Arbeitsabläufe. Die Angestellten verrichten „Dienst nach Vorschrift“ und treffen selten eigene Entscheidungen. Negativ hierbei ist: Sie haben Angst, Fehler zu machen und sind meist wenig motiviert. Der Chef spürt, dass ihm vieles über den Kopf wächst, er „auf zu vielen Hochzeiten tanzen“ muss. Hier beginnt für viele der Einstieg ins Hamsterrad. Zudem



Foto: CC

Gemeinsame Freizeitaktivitäten können die Zusammengehörigkeit stärken.

verschwendet dieser Führungsstil wertvolle Potenziale, weil er die Mitarbeiter ihrer Eigeninitiative und Kreativität beraubt.

„Laissez-faire“

Der Führungsstil des „Laissez-faire“ zeichnet sich paradoxerweise vor allem durch Führungslosigkeit aus. Der Chef überlässt die Mitarbeiter weitestgehend ihren eigenen Ideen, weil Zielvorgaben oder sogar Vereinbarungen, Anleitungen und auch Kontrollen fehlen. Die Angestellten haben keine Orientierung, Überforderung macht sich bei den gewissenhaften Mitarbeitern breit. Sie können sich nicht auf einen Aufgabenbereich konzentrieren oder sich in diesem qualifizieren respektive die Abläufe fortwährend optimieren. Wo es brennt, packt man mit an. Dringlichkeit gewinnt in solchen Führungsstrukturen die Oberhand vor der Wichtigkeit und der Bedeutung einer Aufgabe. Aufgrund der fehlenden Führung verpufft auch so wertvolles Potenzial.

Der kooperative Führungsstil hat sich bisher am besten bewährt, steht „Team“ schließlich für Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung. Er bündelt die Kräfte aller, um gemeinsam auf ein übergeordnetes Ziel hinzuarbeiten. Die einzelnen Teammitglieder

verstehen sich als Teil des Ganzen und ziehen an einem Strang. Bezogen auf die Zahnarztpraxis bedeutet das: Die Mitarbeiter identifizieren sich mit den Zielen der Praxis und mobilisieren zur Realisierung ihre fachlichen und persönlichen Ressourcen. Jeder Einzelne hat deutlich mehr Spaß daran, gemeinsam etwas zu schaffen und Teil des Erfolgs zu sein.

Hat der Zahnarzt einen eigenen Führungsstil definiert, so gilt es dann die Möglichkeit zu nutzen, einzelne Bereiche zur Mitarbeitermotivation und Effizienzsteigerung in der Praxis gezielt zu optimieren. Neben einer offenen und klaren Kommunikation gilt es dabei vor allem die Arbeitsabläufe und Prozesse der Praxis zu organisieren und die Förderung des einzelnen Mitarbeiters zu analysieren.

■ Personalplanung und Organisation

Die Verteilung von klaren Aufgabebereichen ist für jede Praxis notwendig. Auch die Vertretung muss wegen Urlaub, Krankheiten und Schichtzeiten verbindlich definiert werden. Behandler und Angestellte beschreiben in den Stellenbeschreibungen konkret die jeweiligen Aufgaben detailliert anhand eines Beispielmonats. Das Aufgabenspektrum wird durch persönliche Entwicklungsziele ergänzt. Viele Mitarbeiter möchten Verantwortung übernehmen, um sich selbst zu verwirklichen. Auch ohne Beförderungen kann der Zahnarzt einem Mitarbeiter besondere Aufgaben, etwa als Mentor, zusprechen. Wichtig ist: Verbindlichkeit gewinnen Stellenbeschreibungen durch Unterschriften von Mitarbeiterin und Chef sowie durch konkrete – und geprüfte – Umsetzungstermine.

■ Fordern und fördern

Eine alte Regel im Personalmanagement besagt: Für die Führungskraft gilt es, das Können eines Mitarbeiters zu fordern und zu fördern. Das Potential, die Ansprüche und Ziele der Angestellten kann der Zahnarzt über regelmäßige Mitarbeitergespräche erfahren, die ihm als Grundlage dienen. Und die Erkenntnisse aus diesen

Gesprächen ermöglichen der Führungskraft, weitere Maßnahmen wie spezielle Seminare oder Absprachen zur individuellen Förderung und Motivation des Mitarbeiters zu vereinbaren. Unter Berücksichtigung der individuellen beruflichen und privaten Lebensplanung kann der Zahnarzt seine Angestellten beispielsweise mit einer flexiblen Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung unterstützen. Einige Menschen empfinden dagegen eine größere Herausforderung wie etwa eine anspruchsvollere Aufgabe oder die Mitarbeit in einem herausfordernden Projekt als Belohnung. Die Verantwortung für ein exponiertes Projekt wird positiv als Verbesserung des eigenen Status empfunden. Die zeitliche Wirkung von Geld ist begrenzt. Einmalige Bonuszahlungen oder klar erfolgsorientierte Provisionen können das Lob verstärken, aber als nachhaltige Motivationsmittel in keinem Fall ersetzen.

■ Vertrauen und Übersicht

Neben der detaillierten Personalplanung ist auch die Organisation durch den Zahnarzt von enormer Bedeutung. Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser: Sich selbst und das Team an festen Praxistagen kontrollieren und somit die Umsetzung zu verfolgen, ist für eine stetige Verbesserung wesentlich. Klare Bürozeiten für den Chef geben zusätzliche Struktur. In einer Hannoveraner Praxis beispielsweise sorgt diese feste Bürozeit bei der



Foto: MEV

Eine gute Führungskraft darf und soll Wertschätzung zeigen können.

Zahnärztin für transparente Kontrollen, auch der Tagesprotokolle und Kostenplanungen. Der durchschnittliche Verdienst dieses Controllingtages (ohne Patientenkontakt) liegt bei knapp 200 Euro – pro Stunde.

■ Interne Kommunikation

Nur eine bewusste und klare Kommunikation zwischen Zahnarzt und Team, aber auch der Angestellten untereinander kann erfolgreich sein. Der Zahnarzt muss die Mitarbeiter aktiv in den Erfolg der Praxis einbeziehen, Ziele gemeinsam mit ihnen entwickeln und stets offen kommunizieren.

■ Regelmäßige Teambesprechungen

Mindestens alle vier Wochen sollten Teambesprechungen durchgeführt werden, um alle Mitarbeiter noch stärker auf diese gemeinsamen Ziele einzustimmen. Dabei sollten alle Teammitglieder, neben den bereits aufgeführten Aufgaben, zur Wochenrück- und -vorschau aktiv eingebunden werden.

■ Struktur von Teambesprechungen

Zu Beginn einer jeden Teambesprechung steht die Kontrolle des alten Protokolls, um die Ergebnisse des alten Meetings auch sicherzustellen. Alle in einem Team lernen dadurch, dass Vereinbartes auch umgesetzt werden muss. Der richtige Zeitpunkt erhöht



Foto: Ilka Burckhardt / Fotolia

Optimal ist es, wenn sich die einzelnen Teammitglieder als Teil des Ganzen sehen und sich für ein gemeinsames Ziel einsetzen.

die Effektivität einer Besprechung enorm. Ein Zeitpunkt kurz vor Start einer Sprechstunde am frühen Nachmittag verspricht erhöhte Aufmerksamkeit. Zum Abend hin oder sogar kurz vor dem Start ins Wochenende kann die Konzentration nicht im gewünschten Maß gewährleistet werden. Bis idealerweise zwei Tage vor dem Meeting wird das Tagesordnungsprogramm von einer Mitarbeiterin gesammelt. Diese kann

auch direkt die einzelnen Kollegen nach Themenwünschen befragen, um alle Punkte aufzunehmen. Aktuelle Themen sind für diese Meetings essentiell.

Eröffnen sollte man das Meeting im besten Fall mit Themen, die gut verlaufen sind. Dies schult den Blick für Umgesetztes und Erreichtes und öffnet die Stimmung und die Atmosphäre bei vielen Mitarbeiterinnen. Überhaupt gilt: Trainieren sollte jeder Zahnarzt sich darin, Meetings nicht als Meckerstunde zu benutzen. Und beschränken möge er Monologe, wo nur er als Chef spricht. Es gilt die Kommunikationsregel, dass der Redner nach acht Minuten Sprechzeit die Aufmerksamkeit der Zuhörer sukzessive verliert.

■ Lob und Kritik am Einzelnen

Darüber hinaus sucht jeder Mitarbeiter als Individuum für seine Person und seine Leistungen Anerkennung durch Vorgesetzte. Als Führungskraft gilt es daher, ganz konkret und gelegentlich auch öffentlich zu loben. Handelt es sich um eine für andere Mitarbeiter unerreichbare Leistung, sollte man die Öffentlichkeit jedoch meiden. Das Lob an das Team würdigt hingegen den Beitrag eines jeden Einzelnen. Eine gute Führungskraft darf und soll Wertschätzung zeigen können. Den Mitarbeitern für erbrachte Leistungen zu danken und ein kleines, individuell ausgewähltes Geschenk zu überreichen, erzielt eine starke Wirkung.

Ein Zahnarzt sollte sich deshalb im Loben üben und verinnerlichen, Kritik sachlich zu üben. Wirkungsvolle Kritik zeigt sich dadurch, dass a) das Fehlverhalten angesprochen wird, b) die Auswirkungen dieses Fehlers für die Praxis oder das Team geklärt sind und c) konkret das gewünschte Verhalten zum Vermeiden von zukünftigen Fehlern geklärt wird.

■ Gemeinsam mehr erreichen

Indem der Zahnarzt den aktiven Austausch untereinander anregt, unterstützt und stärkt er das Team durch seinen breiten Erfahrungsschatz. Nicht nur die gemeinsamen Teammeetings sollten genutzt werden, um das Team regelmäßig über verschiedene

Behandlungsbereiche aufzuklären und zu informieren. Auch informelle Treffpunkte wie Fotokopierer und Kaffeeautomaten helfen beim Informationsfluss und Wissensaustausch.

■ Zusammenhalt fördern

Neben der offenen und direkten Kommunikation im Team gibt Transparenz zusätzlichen Halt. Transparenz bei der Aufgabenverteilung, bei Auszeichnungen oder bei Beförderungen fungiert als Ansporn für die individuelle Leistung und steigert so die Produktivität und Leistungsbereitschaft aller Mitarbeiter.

Gute Arbeit soll belohnt werden. Gemeinsame Aktivitäten im Team fördern die Gemeinschaft und gelten als beliebte Methode, um das Team spielerisch und in ungezwungener Atmosphäre zu motivieren. Das kann in Form eines gemeinsamen Ausflugs, eines sportlichen Events oder einer Feier im Team oder mit den Familien stattfinden.

Franco Tafuro & Dörte Kruse
Grelckstr. 36
22529 Hamburg

zm-Info

Erfolgreiche Kritikgespräche

- Das Gespräch unter vier Augen führen, am besten unmittelbar nach dem Kritikpunkt.
- Das kritische Verhalten sachlich zur Sprache bringen, mit konkreten Beispielen argumentieren.
- Die Auswirkungen des kritischen Verhaltens für die Praxis und die Patienten herausarbeiten.
- Den Mitarbeiter durch Fragen zu Lösungen hinführen, diese als konkretes Ziel mit konkreten Terminen formulieren.
- Das Gespräch positiv beenden, den Mitarbeiter ermutigen.
- Verhalten konsequent beobachten, mit positiven Dingen „überraschen“ und loben, unkorrektes Verhalten weiterhin konstruktiv ansprechen.