

Teil 3

# Ziel der Mitarbeiterführung: Motivation und Anreizsysteme

| Prof. Dr. Helmut Börkircher

Praxisinhaber haben oft den Eindruck, dass sie alles in allem ein gutes Team haben, viel in die Zusammenarbeit investiert haben, aber trotzdem doch noch Verbesserungspotenzial im Team besteht. Manchmal taucht sogar der Gedanke auf, dass sich der eine oder andere Mitarbeiter gar nicht motivieren lassen will.

Die Erkenntnis, dass Motivierung etwas Persönliches ist und im Menschen selbst entstehen muss, ist nicht neu. Streng genommen kann ein Vorgesetzter niemanden motivieren. Er kann jedoch eine Atmosphäre schaffen, in der vorhandenes Potenzial aktiviert und in eine bestimmte Richtung gelenkt wird. Zwei Aspekte sind es vor allem, die das Entstehen einer solchen Atmosphäre beeinflusst. Erstens, die persönliche Einstellung des Zahnarztes zu seiner Führungsrolle, wie sich dies im Umgang mit den Mitarbeitern und den Patienten widerspiegelt und zweitens, die Art und Weise des dadurch geschaffenen Arbeitsklimas.

Psychologen, Betriebswirte etc. befassen sich seit Jahrzehnten mit der Frage der Motivation. Grundlegend für die Motivierung von Mitarbeitern ist die Tatsache, dass der Mensch ein bestimmtes Verhalten zeigt und bestimmte Tätigkeiten ausübt, um seine Bedürfnisse zu befriedigen. Sein Verhalten ist auf das Ziel der Bedürfnisbefriedigung ausgerichtet. Demzu-

folge sind die Erwartungen, die ein Mitarbeiter mit seiner Arbeit verknüpft, von strategischer Bedeutung für die Motivierung. Man kann das vereinfacht in der Gleichung: *Bedürfnis/Wunsch/Antrieb + Anreiz = Aktion* ausdrücken. Dabei steht auf der linken Seite der „Gleichung“, was der einzelne Mitarbeiter will oder braucht. Es handelt sich um Antriebskräfte, die sein Verhalten bestimmen. Tritt hierzu der auslösende Anreiz, so wird dadurch die gewünschte Aktion erreicht. Unter Verzicht auf die Darlegung der entsprechenden Motivationstheorien lässt sich sagen, dass sich der Zahnarzt bei der Mitarbeitermotivierung von folgenden Leitsätzen orientieren lassen kann:

- Zeigen Sie den Mitarbeitern ihre jeweilige Aufgabe in der Praxis.
- Machen Sie jedem Mitarbeiter klar, warum seine Arbeit für die Praxis und die Patienten wichtig ist.
- Sagen Sie jedem einzelnen Ihrer Mitarbeiter, was von ihm erwartet wird.
- Fordern Sie jeden einzelnen Mitarbeiter.
- Delegieren Sie individuell nach Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen.
- Loben Sie, sprechen Sie Anerkennung aus.
- Zeigen Sie persönliches Interesse an der Arbeit des Mitarbeiters.
- Räumen Sie Mitsprache ein.
- Kommunizieren Sie.

Wenn Sie diese Aspekte im Rahmen Ihrer Führungstätigkeit berücksichtigen, dann erreichen Sie, dass

- Motivation keinen mechanistischen Vorgang darstellt,
- Sie über die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter Bescheid wissen und damit auch Zu-

gang zu deren Einstellungen und Verhaltensweisen besitzen,

- Sie erkennen, dass Motivation nur zum geringsten Teil über materielle Anreize Wirkung zeigt, vielmehr wichtige Motivatoren die offene Kommunikation durch gegenseitiges Feedback in der Praxis sowie Mitwirkungsmöglichkeiten am Praxisgeschehen und Delegation von Verantwortung darstellen.

Seien Sie sich stets bewusst, dass Ihr Führungsstil und Ihr Führungsverhalten die wichtigsten Motivationsinstrumente darstellen!

Welche Möglichkeiten zur Motivbefriedigung sind in einer Praxis wirksam? Zur Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll, zwischen der allgemeinen Anreizstruktur einer Praxis selbst und den speziellen Anreizen, die durch den Zahnarzt direkt gesetzt werden, zu unterscheiden. Zu den allgemeinen Anreizen zählen alle Faktoren, welche die Praxis als Organisation für die Mitarbeiter erbringt, z. B. Gehälter, Sozialleistungen, Praxisimage. Es handelt sich dabei um die sogenannten Hygienefaktoren, die in der Lage sind, die extrinsischen Motive der Mitarbeiter zu befriedigen. Andere Anreize, wie zum Beispiel der Arbeitsinhalt, die Aufgabenstruktur und die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, zielen vornehmlich auf die Befriedigung intrinsischer Motive ab. Auf deren Gestaltung hat der Zahnarzt einen großen Einfluss. Wirkungen auf die Einstellungen und die Werte seines Teams und damit der Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit seiner Mitarbeiter gehen direkt von ihm aus. Vor allem die nachstehenden Faktoren haben einen erheblichen Einfluss auf die Befriedigung

## [ kontakt ]

Managementinstitut  
**Prof. Dr. Helmut Börkircher & Partner**  
 Ötisheimerstr. 23  
 75443 Ötisheim-Schönenberg

**Schwerpunkte:**  
 Strategische Praxisberatung mit individuellem Life-Balance-Ansatz. Effiziente Ratingkonzepte nach Basel II für Praxis und Privat. Coaching und Controlling. Kennzahlengesteuertes Qualitätsmanagement nach der BSC-Methode.