

## Leistungsträger/-innen an die Praxis binden

Wenn die besten Mitarbeiter/-innen die Stelle wechseln, ist dies kaum zu verkraften. Denn mit dem Leistungsträger verliert der Parodontologe nicht nur ein Vorbild und eine engagierte Kraft – auch Wissen verlässt die Praxis. Und es gibt weitere Gründe, warum der Arzt darauf achten sollte, die Höchstleister nicht „auf dumme Gedanken“ kommen zu lassen.

„Wir sind gut aufgestellt und für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet.“ Wenn sich ein Parodontologe so äußert – was heißt das konkret? Zumindest drei Aspekte sind wichtig: medizinische Kompetenz, Patientenorientierung – und leistungsstarke Mitarbeiter/-innen, die es als ihre Verpflichtung ansehen, das Beste für die Praxis zu leisten.

Topmitarbeiter/-innen zeichnen sich dadurch aus, dass sie intrinsisch motiviert und voller Eigenengagement, stressresistent und durchsetzungsfähig, risikobereit und ständig auf der Suche nach neuen Herausforderungen sind. Gerade dies verleitet so manchen Vorgesetzten zu der irrigen Annahme, sie müssten sich um sie nicht weiter kümmern, nach dem Motto: „Die arbeiten auch ohne Unterstützung gut!“ Bis sie von der Konkurrenz abgeworben werden. Wer seine Leistungsträger/-innen an die Praxis „fesseln“ will, sollte Instrumente zur Mitarbeiterbindung nutzen, die individuell auf sie zugeschnitten sind.

### Topmitarbeiter/-innen individuell führen

Der erste Schritt besteht darin, die Leistungsträger/-innen zu identifizieren: Was überhaupt ist ein/e „Topmitarbeiter/-in“, wie kann er/sie erkannt werden? Sobald dies geschehen ist, sollte der Parodontologe prüfen, über welche individuelle Motivationsstruktur ein/e Mitarbeiter/-in verfügt.

Gerade die Leistungsträger/-innen dürfen nicht über einen Motivationskamm geschoren werden, es gilt, den individuellen „Motivationsknopf“ zu finden. Dieser muss nicht immer materieller Natur sein – im Gegenteil: Viele Leistungsträger/-innen achten darauf, dass die Praxiskultur und die Führungsphiloso-

phie des Parodontologen zu ihren eigenen Werten und Überzeugungen passen. Die Möglichkeit, sich am Arbeitsplatz frei entfalten, Entscheidungen eigenverantwortlich treffen und selbstverantwortlich arbeiten zu können, sind ihnen oft ebenso wichtig wie der materielle Aspekt – der natürlich auch stimmen muss.

Also: Wenn der/die Prophylaxeassistent/-in permanente Anerkennung braucht, um Loyalität zur Praxis aufzubauen und gute Leistungen zu erbringen, dann spendet der Parodontologe be-

ten, sondern sich von Einstellung und praktischen Know-how her vor allem als Dienstleister der Leistungsträger/-innen verstehen.

Warum also nicht einmal intensiv darüber nachdenken, ob der/die leistungsstarke Top-Prophylaxeassistent/-in zum/zur ZMF weitergebildet werden sollte.

Übrigens: Eine Studie der Leipzig Graduate School of Management belegte 2011: Ein ambitioniertes Weiterbildungsangebot erhöht die Mitarbeiterloyalität deutlich – Weiterbildung schafft Mitarbeiterbindung.

„entdecken“ und ihre Begabung zu fördern.

Zudem lässt sich so verhindern, dass gute Mitarbeiter/-innen vorzeitig die Praxis wechseln, weil sie nicht ausreichend gefördert wurden.

### Vertrauen aufbauen

Nicht nur Leistungsträger/-innen binden sich gerne an eine Praxis, wenn sie spüren und wissen, dass man ihnen vertraut. Klar ist: Hierbei spielt der unmittelbare Vorgesetzte eine ent-

Beispiel den/die Dentalhygieniker/-in an der Zielformulierung, zumindest aber an der Frage, wie die Ziele konkret umgesetzt werden können, beteiligt, stellt er sicher, dass sie sich engagierten – und vielleicht sogar den/die nicht so leistungsstarke Prophylaxeassistent/-in mitreißen.

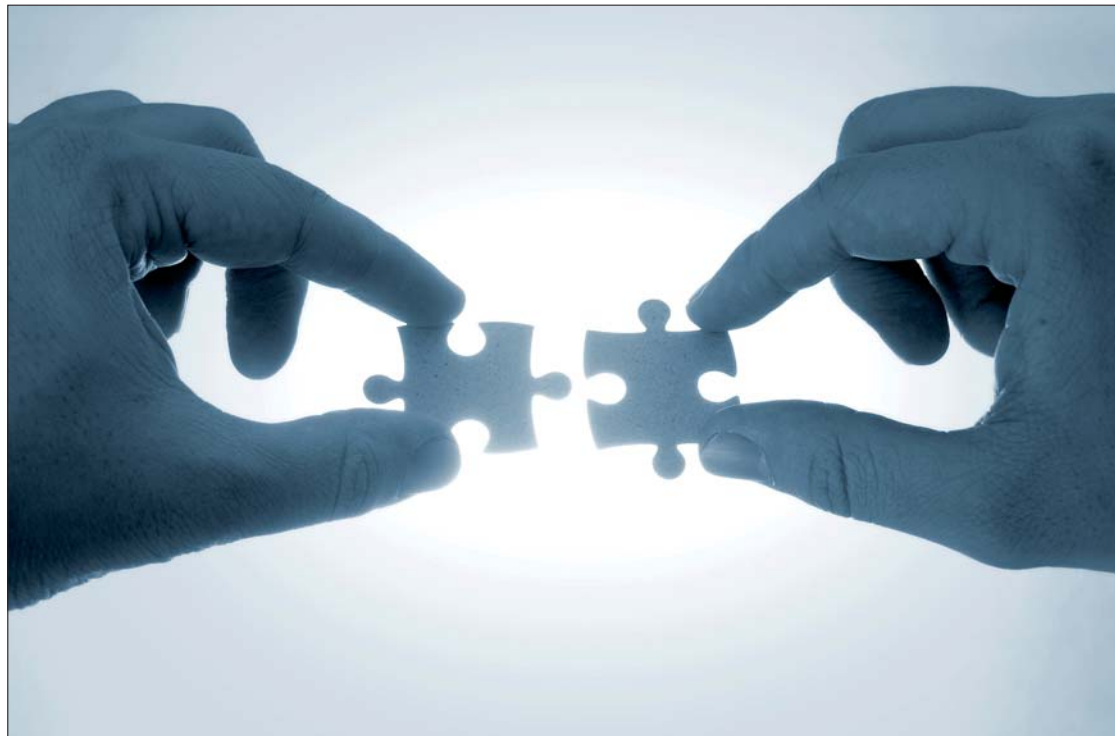
Durch das Recht zur Mitbestimmung wird der/die Mitarbeiter/-in hinsichtlich der Zielerreichung in die Pflicht und in die Verantwortung genommen – und genau das ist es, was ein/e Leistungsträger/-in wünscht. Ein Beispiel: Die Zielsetzung lautet „Patientenorientierung erhöhen“. Parodontologe und Mitarbeiter/-in überlegen gemeinsam, was notwendig ist, um das Ziel zu erreichen. Der Chef bittet den/die Leistungsträger/-in darum, eigene Vorschläge zu unterbreiten – sie sollen spüren, dass ihm an ihrer Meinung und ihren Ideen gelegen ist.

### Lernkultur etablieren

Es ist eine Selbstverständlichkeit: Wer viel leistet, macht mehr Fehler als derjenige, der Dienst nach Vorschrift abliefern. Für Leistungsträger/-innen gilt: Wenn ihnen ein Fehler unterläuft, betrachten sie ihn als Ansporn, es beim nächsten Mal besser zu machen. Freilich setzt dies eine Lernkultur in der Praxis voraus, in der ein Fehler nicht als Grund für Kritik, sondern als Möglichkeit gesehen wird, sich weiterzuentwickeln. Die Erfahrung zeigt, dass Leistungsträger/-innen in Praxen, in denen solch eine Lernkultur herrscht, eine hohe Loyalität entwickeln.

### Fazit

Leistungsträger/-innen bleiben gerne in einer Praxis, in der sie fit gemacht werden für eine individuelle berufliche Zukunft. Darum ist es notwendig, für sie Programme aufzulegen, die sie langfristig binden. Individuelle Entwicklungspläne, punktgenaue Weiterbildung, das offensiv-aktive Bemühen, sie halten zu wollen, die Berücksichtigung immaterieller Werte – all dies erhöht ihre Loyalität. **PN**



gründendes Lob. Wenn der/die Zahnmedizinische Fachangestellte (ZMF) den Wettkampf und Vergleich mit den Kollegen/-innen benötigt, prämiert er alle vier Wochen den/die „Mitarbeiter/-in des Monats“. Und wenn der/die Dentalhygieniker/-in die finanzielle Verstärkung als Antriebsreiz wünscht, denkt der Parodontologe über Belohnungssysteme nach.

### Individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen

Der Parodontologe sollte den Leistungsträger/-innen konsequent veranschaulichen, welche Perspektive sich für sie in der Praxis eröffnen. Topmitarbeiter/-innen wollen wissen, welche individuellen Weiterbildungsmöglichkeiten es für sie gibt, welche Aufstiegsperspektiven sich für sie auftun. Der Arzt muss Weiterbildungen wie Seminare und Trainings darum punktgenau auf ihre Erwartungen und Bedürfnisse abstimmen. Dazu arbeitet er am besten mit Weiterbildungszusammenarbeit, die Standardweiterbildungen gar nicht erst anbie-

### Entwicklungspool etablieren

Ambitionierte Ziele verlangen nach ungewöhnlichen Maßnahmen: So kann der Parodontologe – vielleicht im Verbund mit anderen parodontologischen Praxen – einen „Entwicklungspool“ einrichten, in dem diejenigen Mitarbeiter/-innen Aufnahme finden, die gezielt darauf vorbereitet werden sollen, in Zukunft größere Verantwortung zu übernehmen und besonders hochgesteckte Ziele zu erreichen. Diese Mitarbeiter/-innen erfahren eine bevorzugte Förderung – dafür werden nach dem Prinzip „Fordern und Fördern“ aber auch hohe Erwartungen an sie gestellt.

Zudem sollte der Parodontologe ständig prüfen, ob Mitarbeiter/-innen über Talente verfügen, die bisher brachlagen oder noch nicht erkannt worden sind. Mit anderen Worten: Ein/e Mitarbeiter/-in, der/die bisher durchschnittliche Leistungen erbracht hat, kann sich zum/zur Leistungsträger/-in entwickeln – aber bisher ist seine/ihre wahre Begabung noch nicht erkannt worden. Das Talentscouting des Parodontologen hilft, sie zu

scheidende Rolle. Der Parodontologe baut zu den Mitarbeiter/-innen ein Vertrauensverhältnis auf, wenn er ehrlich und offen agiert, dem/der Leistungsträger/-in Möglichkeiten eröffnet, Arbeitsprozesse selbstständig zu steuern, und ihnen zu verstehen gibt, sie interessieren ihn nicht nur als Funktionsträger, sondern auch und vor allem als Mensch. Leistungsträger/-innen wollen gefördert werden – und gefordert. Sie sehen es gern, wenn der Parodontologe ihnen verantwortungsvolle Aufgaben überträgt, sie betrachten dies als Vertrauensbeweis.

### Beteiligung an Zielfestlegung

Leistungsstarke Mitarbeiter/-innen lehnen es vehement ab, Anweisungen „von oben“ ohne Begründung erteilt zu bekommen. Sie möchten sich mit den Zielen der Praxis und des Parodontologen identifizieren und aktiv zur Zielerreichung beitragen. Dazu ist es notwendig, dass sie diese Ziele nachvollziehen können und zugleich das Recht haben, sie auch einmal zu hinterfragen. Indem der Parodontologe zum

### PN Information

#### So binden Sie Ihre Leistungsträger/-innen

- Finden Sie heraus, über welche Motivationsstruktur die Höchstleister verfügen, sodass Sie eine Grundlage für individuelle Motivationsstrategien haben.
- Beteiligen Sie sie an der Zielfestlegung.
- Bieten Sie ihnen optimale Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Räumen Sie ihnen Einflussnahme auf die Praxisabläufe ein.
- Verdeutlichen Sie die Werte, die für die Praxis und für Sie leitend sind, sodass sich die Leistungsträger mit ihnen identifizieren können.
- Etablieren Sie eine positive Lernkultur.

### PN Adresse

Dr. Wolfgang Schmehl  
ZahnRat® GmbH  
Unternehmensberatung  
für Zahnärzte  
Bahmannstraße 6  
48147 Münster  
Tel.: 02 51/3 97 29 72  
E-Mail: zahnrat-gmbh@hotmail.com  
www.zahnrat.com

