

Praxisstudie

# Zufriedenheit und Motivation im Praxisteam

| Prof. Dr. Bettina Fischer

Hohe Arbeitsbelastungen, ausgedehnte Arbeitszeiten, relativ geringe Entlohnung und unzureichende Mitarbeiterführung in den Zahnarztpraxen resultieren häufig in hoher Mitarbeiterfluktuation. Die Praxisinhaber haben jedoch selten Anhaltspunkte darüber, wie sie die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter verbessern und diese motivieren und langfristig halten können. Eine Praxisstudie der Fachhochschule Wiesbaden liefert Antworten und identifiziert Einflussfaktoren auf Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation im Praxisteam.

**E**in motiviertes Team ist ein zentraler Erfolgsbaustein für jede moderne Zahnarztpraxis: Wohl kaum ein Zahnarzt kommt heute noch ohne effizient arbeitende Mitarbeiterinnen aus, denn schließlich übernehmen diese – sowohl inner- als auch

Können zählen vor allem Teamgeist, Einfühlungsvermögen, Serviceorientierung und eine hohe soziale Kompetenz. Dass die vielfältigen Aufgaben in der Zahnarztpraxis nur mit der nötigen Motivation zu erfüllen sind, versteht sich von selbst. Doch wie ist es um die Motivation der Praxisteams in Deutschland bestellt? Und wie zufrieden sind die Mitarbeiterinnen mit ihren Arbeitsplätzen? Analog zur Studie über Patientenzufriedenheit (siehe ZWP, Heft 3/2008) führte eine Projektgruppe der Fachhochschule Wiesbaden auch hier eine empirische Untersuchung bei den fast ausnahmslos weiblichen Mitarbeitern in Zahnarztpraxen durch.

Was sind nun die Faktoren der Mitarbeiterzufriedenheit? Und wie wirkt sich diese auf die Motivation aus? Bisherige Untersuchungen haben gezeigt, dass für die Mitarbeiterzufriedenheit eine Vielzahl von Einflussfaktoren – vom Arbeitsplatz bis zu den Vorgesetzten – verantwortlich ist.

Der Hauptteil des Fragebogens bestand aus geschlossenen Fragen, in denen die Mitarbeiter einzelne Teilbereiche in der Zahnarztpraxis nach ihrer Wichtigkeit bewerten und angeben sollten, wie zufrieden sie damit sind. Dazu stand ihnen jeweils eine Skala von 1 (äußerst wichtig/äußerst zufrieden) bis 5 (unwichtig/unzufrieden) zur Verfügung. Die Motivation der Mitarbeiter wurde in einer separaten Frage erhoben.

Um die relevanten Faktoren zu ermitteln, wurden die Ergebnisse der Studie mithilfe eines modernen Verfahrens der Strukturgleichungsmodellierung berechnet, welches in der Lage ist, die Gewichtung einzelner Einflussfaktoren zu bestimmen. Eine Vorauswertung der Daten ergab, dass insbesondere die Faktoren „Team“ und „Arbeitsplatz“ die Mitarbeiterzufriedenheit determinieren. Die Mitarbeitermotivation hingegen wird hauptsächlich durch die Motivation der Kollegen im Team und den Vorgesetzten bestimmt. Die eigentliche Tätigkeit sowie Möglichkeiten der

## Hauptindikatoren der Mitarbeiterzufriedenheit

1. Team (Arbeitsatmosphäre) (0,24\*)
2. Arbeitsplatz (Arbeitsbedingungen, Pauseneinteilung) (0,23)
3. Tätigkeit (Zuständigkeiten) (0,18)
4. Personalentwicklung (Weiterbildungsmöglichkeiten) (0,14)

## Hauptindikatoren der Mitarbeitermotivation

1. Motivation der Kollegen im Team (0,42)
2. Vorgesetzter (Gerechtigkeit und Gleich-

Abb. 1: Hauptindikatoren der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeitermotivation.

außerhalb des Behandlungszimmers – immer anspruchsvollere Aufgaben: Abrechnung, Praxismanagement, Patientenberatung und -betreuung und mehr. Entsprechend anspruchsvoll sind die Anforderungen: Neben fachlichem

## Zufriedenheit und Motivation

Untersuchungen über Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation in Wirtschaftsunternehmen gibt es viele, dagegen ist der Kenntnisstand über die Mitarbeitermotivation in sozialen Berufen (wie z.B. beim zahnmedizinischen Fachpersonal) vergleichsweise gering. Dabei sind gerade hier wissenschaftlich gestützte Erkenntnisse deshalb so wichtig, da mit deren Hilfe wertvolle Strategien zur Steigerung der Motivation und damit auch der Arbeitsproduktivität in der Zahnarztpraxis entwickelt werden können.

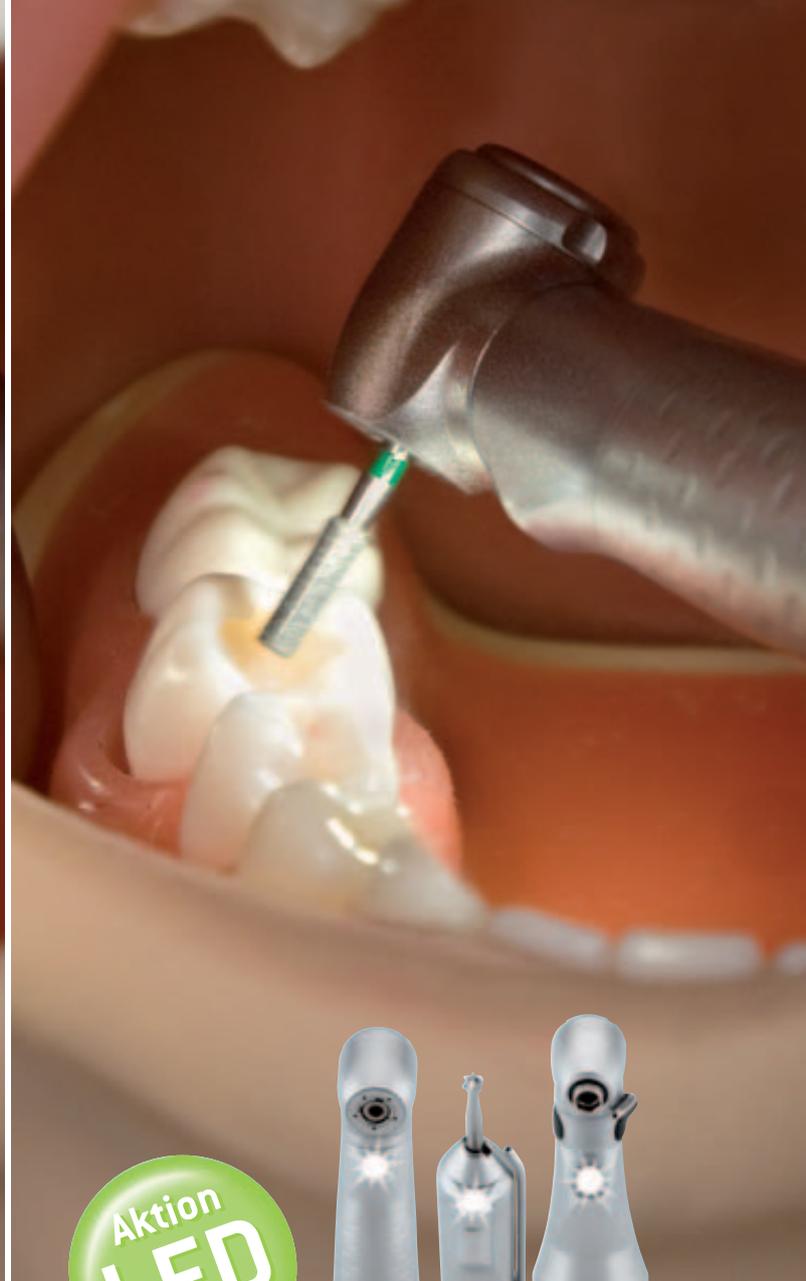


# Mehr Licht, mehr Sicht!

Licht einer herkömmlichen Halogenlampe



Tageslicht mit W&H LED-Technologie



Mehr sehen: Mit den neuen W&H LED Instrumenten. Denn Dank ihrer Farbtemperatur von 5500 Kelvin liefern die W&H LEDs angenehmes, weißes Licht, das nicht nur die Behandlungsstelle fokussiert sondern wie ein Breitenstrahler auch die Behandlungs-Umgebung in Tageslicht-Qualität ausleuchtet. Sehen Sie den Unterschied: jetzt mit den Synea Turbinen TA-97 C LED und TA-98 C LED oder den Chirurgie-Instrumenten SI-11 LED G und WI-75 LED G.

**\* Synea LED-Turbinen: jetzt mit kostenloser Roto Quick-Kupplung!**

Jetzt bei Ihrem Dentaldepot oder  
W&H Deutschland, ☎ 08682/8967-0 oder unter [wh.com](http://wh.com)

led

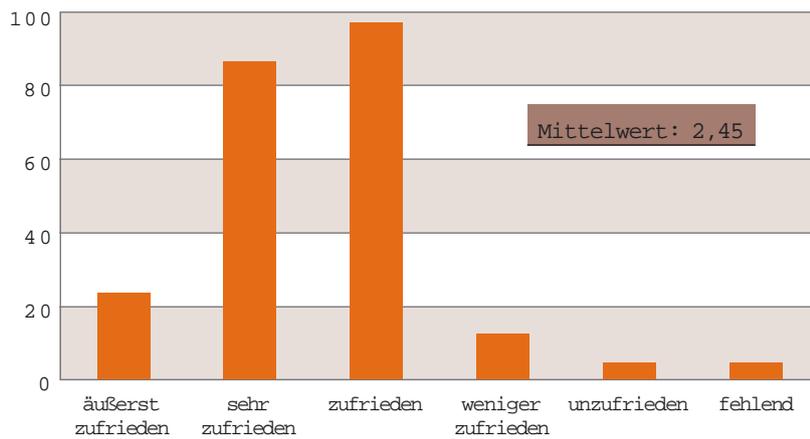


Abb. 2: Allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Personalentwicklung spielen ebenfalls eine, wenn auch untergeordnete Rolle. Weiterhin ergab die Untersuchung, dass die Mitarbeitermotivation zu ca. 23% von der Zufriedenheit der Mitarbeiter abhängt. Abbildung 1 liefert eine Übersicht über die entscheidenden Indikatoren.

### Allgemeine Zufriedenheit

Ein erster Blick auf den Gesamtdurchschnitt zeigt, dass die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen in Deutschlands Zahnarztpraxen bei einem Durchschnittswert von 2,45 liegt, wobei die meisten Mitarbeiter Werte von 2 oder 3 angeben (Abb. 2). Schon hier wird deutlich, dass der Großteil zwar zufrieden ist, aber lediglich in einem mittleren Maße. Anders ausgedrückt: Die Mitarbeiterinnen sind weder besonders zufrieden noch besonders unzufrieden.

### Verbesserungspotenzial

Quer durch alle als relevant identifizierten Teilbereiche liegt die Zufrie-

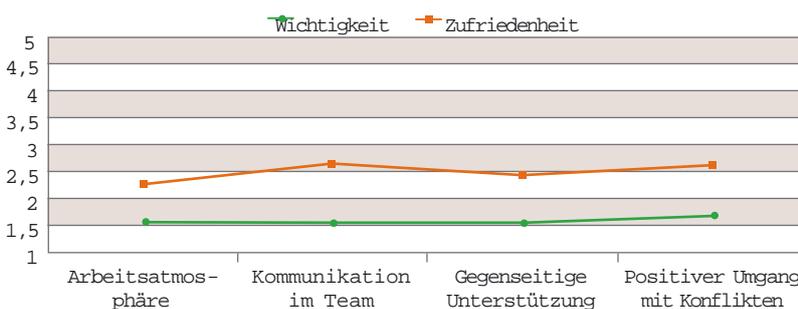
denheit der Mitarbeiter im Schnitt bei 2 bis 2,5 und damit 1 bis 1,5 Punkte über der angegebenen Wichtigkeit des jeweiligen Faktors (vergleiche Abb. 3 bis 7).

Die Mitarbeiter sind also weniger zufrieden mit den jeweiligen Teilbereichen als ihnen diese wichtig sind. Dies bedeutet, dass aus Sicht der Mitarbeiter nahezu überall an ihrem Arbeitsplatz „Zahnarztpraxis“ Verbesserungspotenziale bestehen.

### Zufriedenheit mit dem Team

Ganz oben in der Liste der Bedürfnisse von Praxismitarbeiterinnen rangiert der Teamfaktor: Nur wer sich auf die anderen Teammitglieder verlassen kann, wird selbst engagiert und motiviert arbeiten und damit auch zum Gesamterfolg des Teams beitragen. Indikatoren für die Zufriedenheit mit dem Team sind:

- die Arbeitsatmosphäre
- die Kommunikation im Team
- gegenseitige Unterstützung
- positiver Umgang mit Konflikten.



Indikator  
Abb. 3: Team.

Alle vier Faktoren sind den Mitarbeiterinnen nahezu gleichermaßen wichtig. Lediglich der Umgang mit Konflikten wird als etwas weniger wichtig erachtet als die anderen drei. Weiterhin fällt auf, dass in der Kommunikation und im Konfliktmanagement der Abstand zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit größer ausfällt als zum Beispiel bei der Arbeitsatmosphäre. Dies legt den Schluss nahe, dass eine gute Arbeitsatmosphäre leichter zu erreichen ist als eine gute Kommunikation oder ein gutes Konfliktmanagement.

### Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz

Ein angemessen ausgestatteter Arbeitsplatz und gute Arbeitsbedingungen gehören zu den elementaren Bedürfnissen jedes Mitarbeiters. Diese Bedürfnisse zu erfüllen, leistet einen wesentlichen Beitrag zur Zufriedenheit des Praxisteam. Die Rubrik „Arbeitsplatz“ umfasst dabei eine ganze Reihe von Faktoren:

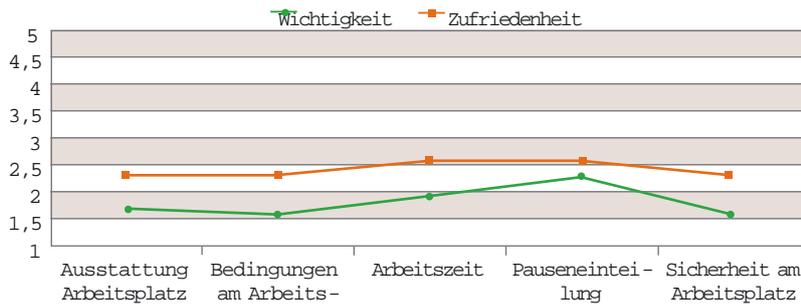
- Ausstattung des Arbeitsplatzes
- Arbeitsbedingungen
- Arbeits- und Pausenzeiten
- die Sicherheit am Arbeitsplatz.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Mitarbeiterinnen mit der Ausstattung des Arbeitsplatzes, den Bedingungen am Arbeitsplatz und der Arbeitsplatzsicherheit zufriedener sind als mit den Arbeits- und Pausenzeiten. Allerdings ist bei diesen drei Faktoren auch der Abstand zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit größer. Das heißt es besteht hier noch ein höheres Verbesserungspotenzial als bei Arbeits- und Pausenzeiten (Abb. 4).

### Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten

Einen wesentlichen Beitrag zur Zufriedenheit und zur Motivation der Mitarbeiterinnen leistet auch der Vorgesetzte: Der Zahnarzt als Coach seines Teams lenkt im Idealfall die Entwicklung sowohl des gesamten Teams als auch der einzelnen Mitarbeiterinnen. Die Indikatoren für die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten werden durch die Erwartungen der Mitarbeiterinnen widerspiegelt:

- Förderung der Fähigkeiten



Indikator-  
Abb. 4: Arbeitsplatz.

- Wertschätzung der Arbeit und Lob
- Gerechtigkeit und Gleichbehandlung
- ausreichende Information über praxisrelevante Entwicklung und Entscheidung.

- Festlegung klarer Kompetenzen und Zuständigkeiten
- selbstständiges Arbeiten
- eigene Verantwortlichkeit
- Möglichkeiten, eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten voll einzusetzen
- Abwechslung in der Tätigkeit.

Hier ist zu erkennen, dass die Mitarbeiterinnen mit der Förderung ihrer Fähigkeiten am zufriedensten sind. Bei der Gleichbehandlung und beim Informationsfluss „von oben nach unten“, nämlich der Information über praxisrelevante Entwicklungen und Entscheidungen, besteht hingegen noch deutlich Verbesserungsbedarf.

Im Vergleich zu den vorigen Rubriken ist bei der Tätigkeit der Unterschied zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit mit rund 0,5 Punkten geringer. Dieser Abstand zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit gilt auch für die Abwechslung, mit der die Mitarbeiterinnen am wenigsten zufrieden sind. Das bedeutet insgesamt, dass bei der Tätigkeit das Verbesserungspotenzial am geringsten ausfällt.

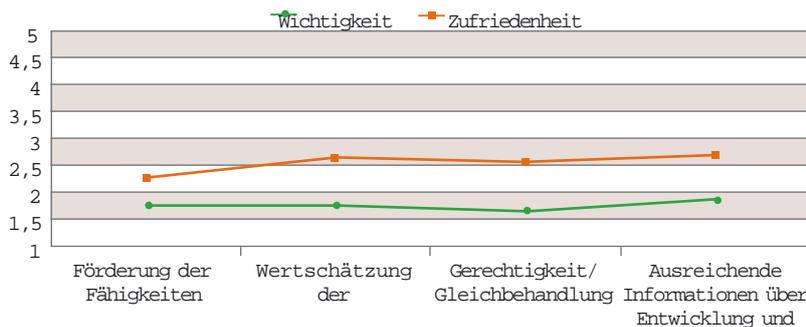
### Zufriedenheit mit der Tätigkeit

Einer sinnvollen, abwechslungsreichen Tätigkeit nachzugehen, bei der die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten voll zum Tragen kommen – das wünschen sich die meisten Beschäftigten – sowohl in der freien Wirtschaft als auch in sozialen Berufen. Auch in der Zahnarztpraxis wirkt sich die Tätigkeit der Mitarbeiterinnen positiv auf deren Motivation aus. Die Zufriedenheit mit der Tätigkeit wird erfasst durch

- die Inhalte und Wichtigkeit der Aufgaben

### Zufriedenheit mit der Personalentwicklung

Stillstand ist Rückschritt: Nur wer die Perspektive hat, beruflich weiterzukommen, wird auch engagiert arbeiten, um dieses Ziel zu erreichen. So auch die Mitarbeiterinnen in der Zahnarztpraxis. Der Personalentwicklung kommt daher – was die Mitarbeitermotivation angeht – besondere Bedeutung zu:



Indikator-  
Abb. 5: Vorgesetzter.

# pay less. get more.



Semperdent-  
Zahnersatz  
garantiert immer  
Qualität, Preis  
und Kunden-  
service...  
semper eben!

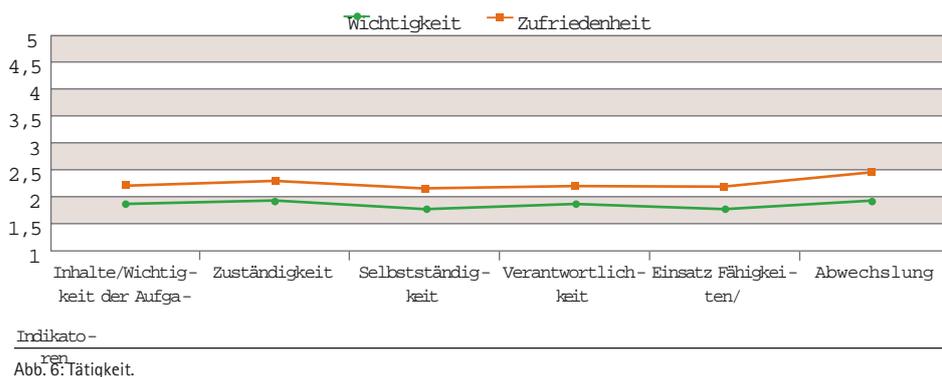


**semperdent**

Semperdent GmbH  
Tackenweide 25  
46446 Emmerich

Tel. 0800. 1817181  
Fax 02822. 99209

www.semperdent.de  
info@semperdent.de



- Weiterbildungsmöglichkeiten
  - berufliche Entwicklung
  - leistungsgerechte Bezahlung
- lauten hier die in der Untersuchung erhobenen Schlüsselfaktoren. Auffällig ist, dass die Differenz zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit bei der leistungsgerechten Bezahlung am größten ist, was sich jedoch mit den Ergebnissen anderer Studien zu diesem Indikator deckt.

Im Vergleich zu den übrigen Faktoren kam dem Indikator „leistungsgerechte Bezahlung“ im Gesamtmodell keine besondere Bedeutung für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu. Hieraus lässt sich – ebenfalls in Analogie zu bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen – schlussfolgern, dass Geld alleine nicht glücklich macht und dass es vielmehr andere Faktoren sind, welche die Zufriedenheit und Motivation stark beeinflussen (vgl. hierzu beispielsweise die sogenannte „Zwei-Faktoren-Theorie“ von Herzberg).

### Schlussfolgerungen

Die Untersuchung hat gezeigt, dass gegenwärtig eine durchschnittliche

Mitarbeiterzufriedenheit herrscht, die sich aus einer Vielzahl von Faktoren erklärt. Darüber hinaus kann Folgendes festgestellt werden:

Die Ergebnisse zeigen durchweg, dass die Zufriedenheit schlechter ausfällt als die Wichtigkeit der einzelnen Faktoren für die Mitarbeiterinnen, wodurch sich Verbesserungspotenziale aufzeigen. Dabei spielen insbesondere Wünsche nach Spaß am Arbeitsplatz und Selbstverwirklichung eine Rolle. Finanzielle Aspekte haben eine eher untergeordnete Bedeutung für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter.

Durch zwei Rechenmodelle konnte zudem gezeigt werden, dass die Motivation der Mitarbeiterinnen nur zum Teil durch deren Zufriedenheit, sondern auch durch andere Faktoren erklärt wird. Einen Beitrag zur Motivation leisten dabei auch die Motivation der anderen Kolleginnen und Kollegen in der eigenen Praxis, die Tätigkeit und die Vorgesetzten (vgl. Abb. 1). Durch generelle Teamentwicklungsmaßnahmen, durch Einsatz der Mitarbeiterinnen gemäß ihren Fähigkeiten und durch ein gutes Verhältnis zu den Vor-

gesetzten kann demnach eine hohe Motivation erreicht werden.

### Erfolgsfaktor Mitarbeitermotivation

Motivierte Mitarbeiterinnen arbeiten produktiver und tragen zu einem entspannten Arbeitsklima bei. Der Praxischef hat eine Menge Möglichkeiten, diese Motivation zu steigern, indem er an verschiedenen „Stellschrauben“ der Personalführung und des Praxismanagements dreht: Eine gute Arbeitsatmosphäre, eine interessante Tätigkeit, und eine allgemein hohe Motivation des gesamten Teams dürften sich dabei als der geeignete Weg erweisen. Das Schöne dabei ist: Auch der Patient profitiert davon, denn einem motivierten Praxisteam, das Spaß an seiner Arbeit hat, fällt es leicht, freundlich und serviceorientiert mit dem Patienten umzugehen.

## kontakt.



**Prof. Dr. Bettina Fischer** ist Professorin für Marketing und Unternehmensführung an der Fachhochschule Wiesbaden University of Applied Sciences. Zu

ihren Themenschwerpunkten im Forschungsgebiet Praxismarketing gehören: Praxisanalyse und Strategieentwicklung, Qualitätsmanagement für Zahnarztpraxen, Patientenzufriedenheitsanalysen, Mitarbeiterführung. Neben ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit ist die Autorin in der Praxis als Beraterin für niedergelassene Zahnärzte im Rahmen ihrer Forschungsschwerpunkte tätig.

Eine Checkliste zum Thema „Mitarbeiterzufriedenheit“ kann gerne unter der angegebenen Kontaktadresse angefordert werden.

## kontakt.

**Prof. Dr. Bettina Fischer**

Fachhochschule Wiesbaden

Tel.: 06 11/90 02-0

Fax: 06 11/90 02-1 02

E-Mail: b.fischer@bwl.fh-wiesbaden.de

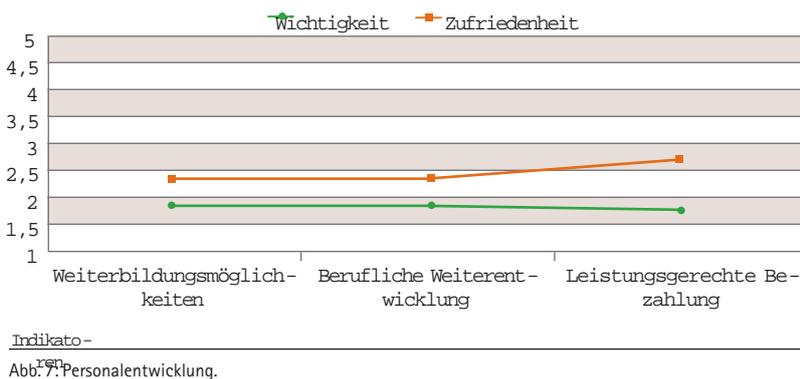


Abb. 7: Personalentwicklung.

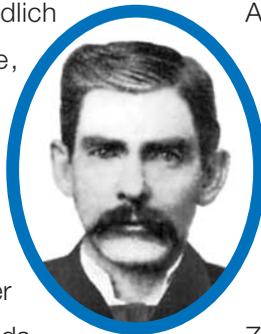
# Der Schnellere soll gewinnen.



So müssen Sie die Leistung später nicht mehr bei jedem Patienten einzeln eingeben, sondern nur noch den jeweiligen Komplex per Mausklick abrufen. Dort ist bereits alles lückenlos gespeichert. Und später wird lückenlos abgerechnet. Das ist vielleicht unspektakulärer als Management by Magnum.

Aber andererseits bleibt Ihnen mehr Zeit, Ihr Pulver beim Bohren zu verschießen.

Von wegen gute alte Zeit. Wenn Zahnarztlegende Doc Holliday mal so richtig gründlich abrechnen wollte, dann nahm er seine Magnum (nein, nicht am Stiel), machte einmal kurz mit dem Zeigefinger klick und dachte, damit wären seine Geldsorgen weggepusht. Irrtum! Denn dieses Vorgehen war nicht nur politisch unkorrekt, sondern obendrein auch noch extrem strafbar.



Da haben Sie es im 21. Jahrhundert doch deutlich besser. Zum Abrechnen reicht zwar immer noch ein flinker Finger. Aber heute werden Sie dafür nicht bestraft, sondern belohnt.

*Einer der berühmtesten Zahnärzte der Welt: John Henry „Doc“ Holliday*

Zumindest wenn Sie Charly XL einsetzen. Denn da hinterlegen Sie nur ein Mal alle Arbeitsschritte und Materialien, die für eine bestimmte Behandlung notwendig sind, in Komplexen.

Sie haben Fragen zu Charly XL, Charly s oder Charly xs?

Antworten wie aus der Pistole geschossen, gibt's bei Frau Höning unter Tel. 0 70 31.46 18 72 oder unter [www.solutio.de](http://www.solutio.de)



**CHARLY**  
DIE SOFTWARE VON SOLUTIO