



© mangpor2004/Shutterstock.com

Der Chef „brennt“ für „seine“ Praxis. Schließlich hat er sie mit großem persönlichen Engagement aufgebaut und zu dem gemacht, was sie heute ist: erfolgreich und von Patienten hochgeschätzt. Doch leider sind nicht immer alle Mitarbeiter genauso motiviert wie der Chef oder die Chefin. Lässt sich das ändern? Und wenn ja, wie kann es im Praxisalltag mit allen sonstigen Herausforderungen tatsächlich gelingen, das eigene Engagement auf eine motivierende Führung zu übertragen?



## Herzensangelegenheit Praxis

### Vom eigenen Engagement zur motivierenden Führung

Stefan Häseli

Die Hauptaufgaben des Chefs liegen in der Behandlung sowie der Organisation, schließlich muss die Praxis laufen, und das am besten rund. Strategien und Ziele müssen festgelegt, Behandlungspläne und Angebote erstellt, regelmäßig Gespräche mit Lieferanten, Dentallaboren, Banken und Geschäftspartnern geführt, Mitarbeiter gefunden, Bestellungen getätigt, die

Buchhaltung vorbereitet werden. Ganz nebenbei kommt dazu noch eine weitere Aufgabe: die Mitarbeiter. Diese zu motivieren, ist Teil einer guten Führung.

#### Führung ohne Motivation?

Bedeutet Führen ganz theoretisch schon die zielgerichtete Beeinflussung des Verhaltens und Erlebens von Per-

sonen innerhalb einer Gruppe, müssen bei der Motivation zusätzliche Aspekte betrachtet werden. Denn die Situationen, in denen Zahnärzte als Praxischefs richtig handeln und entscheiden sollen, sind ebenso vielfältig wie die davon betroffenen Mitarbeiter. Dabei besteht immer ein Zusammenhang aus Umgebung, Abhängigkeit und Befindlichkeit. Vor diesem Hintergrund wird schnell

klar, warum es die eine Weisheit zur richtigen Führung bzw. Motivation nicht geben kann. Aber eines ist klar: Erfolgreiche Führung ohne Motivation ist kaum machbar.

### Fünf Schritte zur Motivation

Zum Thema „Motivation in der Führung“ ist schon viel geredet, geschrieben und philosophiert worden. Doch vorweg: DEN einzig richtigen Ansatz, jemand anderen zu motivieren, gibt es nicht, ebenso wenig wie DIE richtige Führung. Natürlich gibt es auch in der Zahnarztpraxis typische Situationen, wie sie überall in der Arbeitswelt an der Tagesordnung sind: fehlende Loyalität von Mitarbeitern, Jung führt Alt, vom Kollegen zum Vorgesetzten, Umgang mit Vorurteilen u. a. Sie alle zeigen, wie eng Führung und Motivation miteinander verwoben sind. Und im Idealfall dürfen über all den internen Problemen die Patienten nicht vergessen werden. Schließlich sind eben jene von essenzieller Bedeutung für den Erfolg der Praxis. Schon aus diesem Grund sollte jeder einzelne Mitarbeiter, ob weitere Zahnärzte, Zahnmedizinische Fachangestellte oder Empfangsassistentin, voll bei der Sache sein. Doch wie kann es gelingen, alle Mitarbeiter in der Praxis als Chef/Chefin so zu motivieren, dass sich das eigene Engagement überträgt und auch bei allen anderen zu einer Herzensangelegenheit wird?

## SCHRITT 1 Selbst top motiviert sein

Motivation kann nur der auslösen, der auch Motivation ausstrahlt. Und um diese auszustrahlen, muss man sie zwingend in sich selbst tragen. Der erste Schritt muss also immer sein, sich selbst zu hinterfragen, ob man wirklich top motiviert ist. Wenn ja, gilt es zu beachten, dass man als Chef/Chefin gerade in Phasen des Wandels selbst auf der Handlungsebene ist. Wer Veränderungen initiiert, Neuerungen anstößt, muss Folgendes bedenken: Wer aktiv ist, ist automatisch motivierter. Das heißt, nur weil wir vielleicht selbst

finden, dass ein Projekt toll ist, können wir nicht automatisch davon ausgehen, dass es alle anderen auch tun.

## SCHRITT 2 Sinn vermitteln

Die Arbeit muss Sinn ergeben, und diesen muss jeder Einzelne für sich selbst erkennen. Für den einen Mitarbeiter ist es der zufriedene, ja begeisterte Patient, für den anderen vielleicht das Vertrauen des Chefs/der Chefin. Mit Geduld, authentischem Handeln und Einfühlungsvermögen können wir dazu beitragen, Sinn zu vermitteln. Und genau dieser Sinn, vom einzelnen Mitarbeiter wahrgenommen und im Idealfall auf dessen Vorstellungswelt passend, motiviert.

## SCHRITT 3 Aufhören, zu demotivieren

Ein etwas provozierender Ansatz: Wer als Chef/Chefin davon ausgeht, dass die eigenen Mitarbeiter motiviert werden müssen, geht auch davon aus, dass sie es nicht sind. Daraus lässt sich eine Haltung ableiten. Im Normalfall kommen die meisten Mitarbeiter durchaus motiviert an den Arbeitsplatz, erfahren dort aber „Demotivation“ – schon ist es vorbei. Darum einfach die Mitarbeiter nicht durch zu starre Regeln, Voreingenommenheit oder überhöhte Ansprüche demotivieren. Dann ist die halbe Miete schon geschafft. Dabei hilft oft schon die Überlegung, wie man einen Mitarbeiter vielleicht einmal ganz speziell und individuell unterstützen kann.

## SCHRITT 4 Freiräume zulassen

Viele Menschen schätzen Freiraum in der Gestaltung ihrer Arbeit sehr. Hier gilt es, anzusetzen. Chefs sollten sich deshalb überlegen, was sie zwingend wie haben möchten und es dann mitteilen. Alles andere, z. B. Terminierung, Praxisabläufe, wie man das Telefongespräch mit einem unzufriedenen Patienten führt oder sich mit Kollegen am besten abstimmt, wird dem einzel-

nen Mitarbeiter überlassen. Klar, die einen sind froh über Unterstützung, dann kann der Chef/die Chefin auch mal einen Anschlag geben, aber bitte nicht mehr.

## SCHRITT 5 Eigene Lösungen machen stolz

Wer selbst die Lösung findet, wer diese selbst austestet und erfolgreich umsetzen kann, ist stolzer und somit motivierter. Wer beispielsweise mitbestimmen kann, ob und wie ein neues Verfahren eingesetzt wird, welche Materialien verwendet werden, wird mit viel mehr Motivation in die Abwicklung, den Ablauf und den Behandlungsprozess gehen. Wirkliche Mitgestaltung, und sei es in noch so kleinem Rahmen, ist nachweislich einer der wichtigsten Faktoren, Mitarbeiter bei der Stange zu halten. Allerdings sollte dies keine Alibibeteiligung sein. Habe ich als Chef bereits eine Entscheidung gefällt, sollte ich nicht mehr fragen „Wie finden Sie das?“ Es sei denn, ich wäre bereit, meine Entscheidung nochmals zu revidieren, sollten die Mitarbeiter sie nicht gut finden.

### Fazit

Ist einem Chef/einer Chefin die Motivation der Mitarbeiter ebenso eine Herzensangelegenheit, wie die eigene Praxis gedeihen und wachsen zu sehen, überträgt sich das persönliche Engagement automatisch auf die Führung. Es gilt also: Motivation leben, Ziele sauber formulieren und Wege dazu frei lassen. Die Mitarbeiter werden sich darin und daran entwickeln. DAS motiviert.

### Kontakt

#### Stefan Häseli

Atelier Coaching & Training AG  
Ringstr. 16a  
9200 Gossau SG, Schweiz  
Tel.: +41 71 2602226  
stefan.haeseli@atelier-ct.ch  
www.stefan-haeseli.com