

# MOTIVATION

Wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren? Das ist eine dieser Fragen, die sich Chefs oft stellen. Nicht selten bleibt man beim Gehalt hängen oder den steuerfreien Zusätzen, die der Steuerberater empfiehlt. Aber ist es das, was die Mitarbeiter wirklich wollen?

## Was brauchen meine Mitarbeiter?

### Motivationsstrategien für den Praxisalltag

Gudrun Mentel

Eine Zahnarztpraxis ist nur so gut wie das in ihr arbeitende Team. Wichtig ist es daher für den Praxisinhaber, darauf zu achten, dass seine Mitarbeiter ihre Tätigkeit nicht nur gut, sondern auch gern ausführen. Motivation ist der Schlüssel. Doch hängt diese einzig am richtigen Gehalt? Ist es das, was das Personal in den stressigen Phasen des Praxisalltags antreibt, was es dazu bringt, morgens gut gelaunt die Praxis zu betreten? Und wenn es mal schwierige Phasen gibt, dennoch in der Praxis zu bleiben und sich den Herausforderungen zu stellen? Nach meinen Erfahrungen ist es nicht das Gehalt (allein), weshalb sich ein Mitarbeiter dauerhaft an eine Praxis bindet, und welches schon gar nicht dafür sorgt, dass mehr als Dienst nach Vorschrift erbracht wird. Ich sage bewusst „nicht allein das Gehalt“, da insbesondere unsere engagierten Nachwuchskräfte jeden Cent brauchen. Vielmehr sind es drei andere Bereiche, an denen Praxisinhaber ansetzen können, um die Zusammenarbeit zu verbessern

und aus Mitarbeitern auch Mitkämpfer zu machen.

#### Der Arbeitsplatz

Die Ausgestaltung eines Arbeitsplatzes sollte dauerhaft die Balance zwischen Über- und Unterforderung gewährleisten. Es ist nicht immer leicht, diesen Unterschied festzustellen, da die Symptome sich sehr ähneln. Nach einer anfänglichen Euphorie und Begeisterung für die Stelle schleichen sich vielleicht kleine Fehler ein, Nachfragen werden gestellt und irgendwann nimmt man wahr, dass der Mitarbeiter lustlos wirkt. Bei einer Unterforderung passieren diese Fehler aus Langeweile heraus, und die Fragen sind oft weitergehender Natur. Bei einer Überforderung stellen sich andere Fehler ein, oft dauern Routinetätigkeiten länger bzw. Fehler werden vertuscht. Die anschließende Sprach- und Motivationslosigkeit wird als Motivationstief von Dritten wahrgenommen. Insbesondere Leistungs-

träger sind zu Beginn ihrer Tätigkeit sehr engagiert und wollen sich einbringen, fragen und haken nach. Dieses natürliche Zeichen von Engagement sollte immer aufgenommen werden. Hier hilft z. B. das Konzept einer strukturierter Einarbeitungszeit. In einem klaren Zeitplan wird geregelt, wann und welche Inhalte vermittelt und überprüft werden. Auch wenn berufserfahrene Kollegen anfangen, so hat jede Praxis andere Abläufe und somit andere Erfordernisse. Lässt man sich als Praxisleitung die Arbeitsergebnisse mehrmals zeigen und gibt entsprechende konkrete Rückmeldungen, so wissen beide Seiten von Anfang an, was der andere jeweils erwartet bzw. benötigt. Man wächst schneller zusammen und baut ein Gefühl von Vertrautheit und damit Sicherheit auf. Je früher ein Mitarbeiter weiß, was konkret von ihm erwartet wird und wie er dies erreichen kann, desto eher wird das Leistungspotenzial entfaltet. Dies ist einer der wichtigsten Motivatoren überhaupt.

# ATTENTION

© geschmacksRaum® – stock.adobe.com

Einer der größten Motivationskiller ist, in den ersten Wochen als „Neuer“ alles erfragen zu müssen und auf die nette und zufällige Unterstützung der Kollegen angewiesen zu sein. Dies mag zwar auf den ersten Blick zeitsparend sein, in den allermeisten Fällen werden in dieser Zeit aber z. B. die Grundlagen für die späteren Konflikte innerhalb des Teams gelegt oder die Motivation heruntergefahren.

## Das Team

Nichts bindet mehr in unserem Praxisalltag als der enge Kontakt zu den Kollegen und Chefs. Es ist ein Kennzeichen unserer dentalen Arbeitswelt, dass wir in kleinen Teams und engen Räumlichkeiten arbeiten und damit viel Zeit und Nähe miteinander teilen. Es liegt also nahe, dass man sich nicht so gut aus dem Weg gehen kann, wenn es mal schwierig ist. Andererseits hilft diese Nähe auch, sich fallen zu lassen oder sich schnell zu unterstützen, da man schnell mitbekommt, wenn es jemandem nicht gut geht. Eine aktive Steuerung des Teammiteinanders ist daher sehr sinnvoll. Klare und definierte Regeln bilden die Basis für ein aufmerksames Miteinander. So nett der „Flurfunk“ sein mag – wenn er auf Kosten der Kollegen geht, darf nicht über abwesende Dritte geredet werden. Hier sind zu Beginn klare Regeln und deren konsequente Einhaltung wichtig. Auch das mag zunächst zeitraubend sein, aber dies ist nur auf den ersten Blick und vordergründig der Fall. Ebenso ist der aktive und offene Umgang mit Konflikten ein zentraler Motivator unserer Mitarbeiter. Fühlen sich diese allein und hilflos mit einem Kon-

flikt, entsteht schnell die Bereitschaft, die Praxis zu wechseln. Nach meiner Erfahrung ist mangelnde Konfliktlösung einer der Hauptgründe für das Verlassen einer Praxis. Schulungen zu Konfliktmoderation helfen hier ebenso wie zeitnahe und umsichtige Gespräche mit den Beteiligten.

## Die Führungskraft

Ärztliche Vorgesetzte sind in vielerlei Hinsicht besondere Führungskräfte. Fachlich hervorragend ausgebildet, sind sie aber gleichzeitig immer größer werdenden Herausforderungen als Unternehmer und Führungskraft ausgesetzt und das ohne entsprechende Ausbildung in diesen Bereichen. Dennoch haben sie einen großen Einfluss bei der Gestaltung der Motivatoren ihrer Mitarbeiter. Sich der Wirkung auf andere bewusst zu sein und das eigene Handeln zu reflektieren, ist hierfür die Basis. Jeder Vorgesetzte ist in jeder Hinsicht Vorbild für die Mitarbeiter. Hier hilft es, nach einem Praxisstag mal Revue passieren zu lassen:

- Wie habe ich meine Mitarbeiter angesprochen?
- Welches Thema war es?
- Habe ich meinen Beitrag zu den Regeln, die mir wichtig sind, geleistet, indem auch ich sie angewandt habe?
- Habe ich es geschafft, ein Gespräch zu einem Konflikt aktiv zu suchen oder ging es doch im Praxisalltag unter?
- Habe ich nur den Kontakt zu den Mitarbeitern gesucht, die ich angenehm und sympathisch fand oder auch zu denen, die mir weniger sympathisch sind und deren Gespräche ich als sperrig empfinde?

Mitarbeiter benötigen klare Regeln, die vorgegeben und auch gelebt werden, insbesondere von den Vorgesetzten. Zudem ist Berechenbarkeit ein wichtiger Baustein in der motivierenden Führung. Dies beinhaltet, den Austausch und das Feedback mit allen Mitarbeitern zu suchen und gleiche Vereinbarungen mit allen zu treffen. Feedback sollte daher das Verhalten und die Leistung eines Mitarbeiters beschreiben (und nicht als Person), zudem zeitnah und unter vier Augen gegeben werden.

## Fazit

Gehalt ist nicht alles, auch wenn es nicht unwichtig ist. Langfristige Bindung, hohe Leistungsbereitschaft und Freude an der Zusammenarbeit im Team entstehen aber durch andere Faktoren, die mit kleinem Aufwand und guter Struktur viel bewirken können.

**Gudrun Mentel**  
[Infos zur Autorin]



## Kontakt

### Gudrun Mentel

Beratung für Personalführung + Kommunikation  
Ökonomin f. Personalmanagement  
International Business Coach (IHK)  
Langstraße 76  
65812 Bad Soden am Taunus  
mentel@gudrun-mentel.de