



Fördern – Fordern – Feedback geben: Wege zur Mitarbeitermotivation

Colloquium im Rahmen des 43. Bayerischen Zahnärztetages

„Warum soll ich einen langweiligen Routinejob machen, der zudem nicht langfristig gesichert ist?“ Die Zeiten, zu denen eine Anstellung als Zahnarzhelferin gleichbedeutend mit lebenslanger Tätigkeit und Loyalität für einen Chef waren, sind lange vorbei. Umso wichtiger ist es daher, die Mitarbeiterinnen durch Vermittlung von Motiven und Einbindung in Entscheidungsprozesse zielorientiert zu führen. Katrin Rinke, Praxisteambleiterin aus Karlstein a.M., referierte zu diesem Thema im Rahmen des Colloquiums beim diesjährigen Bayerischen Zahnärztetag in München.

Die zentrale Frage der Mitarbeiterführung in der Praxis ist damit: „Wie schaffe ich es, daß mein Team das tun möchte, was ich erwarte?“

Stolpersteine

Eine Umfrage unter Zahnarzhelferinnen zeigt folgendes Problemfeld auf:

- 58% hören selten oder nie ein persönliches Dankeschön
- 76% haben noch nie eine kurze Notiz mit einem handschriftlichen Dank bekommen
- 81% haben ihre Leistung noch nie offiziell anerkannt bekommen
- 92% haben noch nie eine Anerkennung in Form eines individuellen Geschenks (neudeutsch „incentive“, s.u.) erhalten.

Warnsignale für das Klima in einer Praxis sind außerdem:

- keine bzw. nur noch destruktive Kritik
- betont konfliktfreie Harmonie
- nur noch ernste Gesichter
- Gespräche verstummen, sobald Sie als Chef auftauchen
- stark emotionaler Diskussionsstil trotz/bei rein sachlichen Problemen
- Suche nach Schuldigen, statt Problemlösung
- Ignorieren von Patientenwünschen,

- besonders kurz vor Feierabend
- hoher Krankenstand
- Unpünktlichkeit.

Wege zur Motivation

Geld allein ist mittel- und langfristig kein Mittel, um bei Mitarbeitern ein „ich-und-unsere-Praxis-Gefühl“ aufkommen zu lassen und zu pflegen, da ein höheres Gehalt nach einiger (Gewöhnungs-)Zeit ganz selbstverständlich wird und Geld damit die Lücke zwischen „meine Arbeit machen“ und „Außerordentliches leisten“ nicht schließt.

Vielmehr erscheint es wichtig, der einzelnen Helferin das Gefühl zu vermitteln, daß (auch) gerade sie ein wichtiger Teil der Praxis ist. Dazu gehört, individuelle Leistungen, aber auch Erfolge des gesamten Praxisteam zu würdigen und zu loben. Solcherlei Lob und „Streicheleinheiten“ sollten zeitnah erfolgen und der Anlaß muß deutlich erwähnt werden; kleinere individuelle Geschenke (incentives), wie sie z.B. in den USA durchaus üblich sind, zeigen der Helferin, daß ihr Chef sich Gedanken um sie gemacht hat und finden sich in der Mund-zu-Mund-Propaganda in Helferinnenkreisen: Ihr guter Name als Praxisinhaber ist die beste Werbung bei eventuellen Stellenneubesetzungen.

Die Weitergabe praxisrelevanter Monatsdaten der Praxis wie Umsatzhöhe, Einnahmen, Höhe der laufenden Kosten und für Verbrauchsmaterialien, Zahl der neuen Patienten und Terminabsagen ist ein weiterer Weg, Motivation durch Information zu schaffen.

Stellenbeschreibung

In Stellenbeschreibungen (nicht zu verwechseln mit Stellenausschreibung) als Werkzeug zur Betriebsorganisation werden Anforderungsprofile für bestimmte Positionen und Tätigkeiten in der Praxis definiert (Aufgaben, Ziele, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Vertretung etc.). Diese im Mitarbeiterkreis erstellten Beschreibungen sind rein sach- und nicht per-