

Motivieren, aber richtig!

Mit Information, Kritik und Delegation zum Praxiserfolg

Einerseits beklagen Zahnärzte das mangelnde Engagement ihrer Mitarbeiter. Andererseits sind viele Mitarbeiter unzufrieden mit ihren Chefs und Kollegen. So werden Zahnarztpraxen immer wieder zum Austragungsort von Konflikten. Dass es auch anders geht, zeigt der Wirtschaftswissenschaftler und Praxiscoach Hans-Dieter Klein im folgenden Beitrag.



Foto: privat

Hans-Dieter Klein ist Praxiscoach für Praxiskommunikation und -organisation.

Stellen Sie sich vor, Ihre Praxis wächst über sich selbst hinaus – alles klappt, jeder weiß, was er zu tun hat. Die Stimmung im Team ist hervorragend.

Mitarbeiter und Chefs arbeiten mit Freude und Hingabe. Alle Behandlungstermine werden eingehalten. Jeder hat pünktlich Feierabend. Die Patienten sind begeistert. Die Praxis wird zur Hochleistungsorganisation. Ein Traum?

Die Kultur der Motivation

Kann man motivieren oder motiviert werden? Meine Antwort lautet: „Ja, aber in Grenzen!“ Motiviert ist ein Mitarbeiter immer dann, wenn er den Sinn hinter einer Aufgabe erkennt. Die Einschränkung beginnt dort, wo der Mitarbeiter keinen Sinn sieht. **Praxistipp:** Chefs sind Vorbilder. Sie zeigen jeden Tag aufs Neue Begeisterung für die gemeinsam erreichten positiven Ergebnisse. Lassen Sie Erfolge

erlebbar werden und feiern Sie diese im Team!

Nur wer die Ziele einer Praxis kennt, hat auch die Chance, sie zu erreichen. Erreichte Ziele motivieren.

Praxistipp: Vereinbaren Sie realistische Ziele gemeinsam im Team. Dabei kann es sich zum Beispiel um die Zahl der Prophylaxe-Behandlungen pro Jahr, der Neupatienten pro Monat oder um die Einführung implantologischer Leistungen als neues Behandlungsspektrum handeln.

Anerkennung ist der reinste Energielieferant. Erfolgreiche, motivierte Teams

leben nach dem Grundsatz: „Wir erwischen uns gegenseitig bei Höchstleistungen.“ Leider sind wir Menschen allerdings so gepolt, dass wir erst nach Fehlern und Mängeln suchen, um sie dann unseren Kollegen vorzuwerfen. Das führt zu Missstimmungen, einer Kultur der Angst und letzten Endes zu einer Innovationsbremse.

Praxistipp: Loben Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig. Ein Beispiel: „Durch Ihr sympathisches Lächeln, verbunden mit der Aussage zu den positiven Aussichten mit neuen Zähnen, haben Sie den missmutigen, ablehnenden Patienten völlig verwandelt. Sie entwickeln ungeahnte Fähigkeiten. Ich bin stolz auf Sie.“

Fair Kritik üben

Menschen lassen sich durchaus mit einem Akku vergleichen. Fällt das Ladegerät aus, erhält der Akku keinen Ladestrom. Die Folge: Er entleert sich. Kritik ist wie der Ausfall des Ladegeräts, es wird nur Strom entzogen. Je mehr, desto geringer ist die Leistung. Irgendwann ist der Akku schließlich leer – und die Motivation dahin. Das heißt im Umkehrschluss, dass man mit Kritik äußerst sensibel umgehen muss. Unsachgemäße Kritik wirkt wie ein Kurzschluss, durch den sich der Akku blitzartig entleert.

Einige wichtige Regeln:

- Tadel sollte zeitnah erfolgen, damit der Bezug erkennbar bleibt.



Foto: fotolia.com/Robert Kneschke

Der Praxisinhaber sollte seiner Vorbildfunktion stets gerecht werden.



Foto: fotolia.com/Robert.Kneschke

Ein motiviertes Praxisteam kommt auch bei den Patienten gut an.

- Kritik darf niemals den anderen „vernichten“. Es ist ratsam, ein Kritikgespräch unter vier Augen zu führen.
- Sagen Sie konkret, was nicht in Ordnung war und warum das Verhalten eines Mitarbeiters der Praxis geschadet hat. Machen Sie deutlich, wie schlecht Sie sich, die Kollegen oder die Patienten dadurch fühlen.
- Erarbeiten Sie gemeinsam konkrete Veränderungswünsche und beziehen Sie den Gesprächspartner mit ein: „Was ist Ihr Vorschlag, um diese Situation künftig zu vermeiden?“
- Sagen Sie dem Mitarbeiter, dass Sie ihn dennoch schätzen und versprechen Sie, ihn künftig bei seiner Weiterentwicklung zu unterstützen.

Positive Effekte durch Delegation

Delegieren sollte man immer dann, wenn andere die Aufgabe besser und günstiger erledigen können. Richtige Delegation führt zu außergewöhnlicher Leistungsbereitschaft und hervorragenden Spitzenergebnissen. Vielfach delegieren Chefs jedoch falsch. Nicht aus böser Absicht, sondern aus Unkenntnis. Ungenaue Angaben zur Delegation führen zu Leistungsverlusten. Ein Beispiel: „Kann mal jemand bitte beim Patienten anrufen, um den Termin zu verlegen?“ In diesem Fall fehlen gleich vier wichtige Informationen:

- Wer soll anrufen?
- Wann soll der Anruf erfolgen?
- Mit welcher Begründung soll der Termin verändert werden?
- In welchem Zeitfenster soll der neue Termin stattfinden?

Folglich wäre es nicht verwunderlich,

- wenn niemand anruft oder den Anruf erst in drei Tagen tätigt,
- ein Mitarbeiter dem Patienten lässig mitteilt, dass die Zahnärztin stattdessen einen spontanen Kurzurlaub eingeschoben hat,
- und der neue Termin in der Mittagspause eingeschoben wird.

So hatte es sich die Zahnärztin ganz sicher nicht vorgestellt.

Praxistipp: Derjenige, der delegiert, ist der Sender. Damit trägt er die Verantwortung, so zu senden, dass der Empfänger die Aufgabe richtig versteht. Nur wer genau informiert, kann auch volle Leistung erwarten.

Mitarbeiterführung – was ist das?

Die Formel „Chef bestimme, wir folgen!“ hat bereits seit Jahrzehnten ausgedient. Moderne Führung bedeutet, Mitarbeiter zu entwickeln, damit sie die Chance haben, besser zu werden. Ohne stetes Lernen kann sich kein Mitarbeiter weiterentwickeln.

Praxistipp: Räumen Sie Zeit für (interne) Fortbildungen und Trainings ein. „Fordern und fördern“ heißt die Formel. Mitarbeiter, die eine Fortbildung besucht oder neues Wissen erlangt haben, machen es dem Team zugänglich. Sie bekommen Zeit eingeräumt, das Team in einer Kurzzusammenfassung über die wichtigsten Erkenntnisse zu unterrichten. Die Ergebnisse werden schriftlich festgehalten. Jeder übernimmt die neuen Abläufe. Gegebenenfalls werden sie eingeübt, um sie zu vertiefen.

Dipl.-Ökonom Hans-Dieter Klein
Stuttgart

Kurs bei der eazf

In der Reihe „Praxismanagement“ veranstaltet die eazf Tageskurse zum Thema „Mehr Praxiserfolg durch ein kompetentes und motiviertes Praxisteam“ mit Dipl.-Ökonom Hans-Dieter Klein. Das nächste Seminar findet am 19. November von 9 bis 16 Uhr in Nürnberg statt. Nähere Informationen und Anmeldung:

eazf

Fallstraße 34

81369 München

Telefon: 089 72480-450

Fax: 089 72480-188

E-Mail: info@eazf.de

Internet: www.eazf.de

