



# Die Stärken jedes einzelnen Teammitglieds zum Nutzen der gesamten Praxis zielgerichtet einsetzen

**Zahnarztpraxen sind unabhängig von ihrer Größe sehr komplexe Systeme. Nicht nur die Praxis selbst, sondern alle in ihr Arbeitenden stehen in einem bestimmten Verhältnis zueinander und in Beziehung zu externen Akteuren. Daher haben sowohl interne als auch externe Veränderungen Auswirkungen auf die Praxis als Ganzes und auf jedes der Teammitglieder. Zu diesen externen Veränderungen gehören die wirtschaftlichen Aussichten in Deutschland, arbeitsmarktpolitische Veränderungen ebenso wie gesundheitspolitische Entscheidungen, aber in gleichem Maße private Ereignisse bei einzelnen Mitgliedern des Teams.**

## Bisherige Ansätze zur Problemlösung funktionieren immer weniger

Ein drängendes Problem vieler Zahnarztpraxen in Deutschland scheint derzeit in der wieder eingeführten Budgetierung der Leistungen, aber noch stärker in der Akquise oder langfristigen Bindung von Mitarbeitenden zu liegen. Die Frage, die sich an dieser Stelle eröffnet, ist die nach den Ursachen. Warum suchen Zahnarztpraxen nach neuen Mitarbeiterinnen? Benötigt man mehr Personal für eine Expansion oder weil Mitglieder des Teams gekündigt und in eine andere Praxis gewechselt haben? Die Lösung dieses Personalproblems ist im zweiten Fall wahrscheinlich schwieriger als im ersten Fall. Denn offensichtlich handelt es sich meist um tieferliegende, strukturelle Probleme,

wenn sich Teammitglieder aus der Praxis verabschieden. In der Folge entsteht für eine unbestimmte Zeit eine Leerstelle innerhalb des Teams, die durch andere Mitarbeiterinnen ausgeglichen werden muss. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die Stabilität des gesamten Praxisteam in fachlicher und zwischenmenschlicher Hinsicht, sondern kann ebenso Auslöser für weitere Kündigungen sein. Wechselt die Mitarbeiterin in eine andere Praxis, so nimmt sie zusätzlich noch jahrelanges Wissen und Erfahrungen mit, manchmal sogar Patienten.

In beiden Fällen – sowohl bei Expansion als auch bei Neubesetzung einer vakanten Stelle – wird oftmals versucht, in erster Linie mit materiellen Anreizen zu arbeiten, um neue Teammitglieder für die Praxis zu gewinnen. Dazu gehören finanzielle Angebote, Bewerberinnen/-innen werden eine geringere Wochenarbeitszeit oder weniger Arbeitstage offeriert und/oder es wird mit besonderen Incentives und Prämien oder einer Umsatzbeteiligung geworben. Das scheint häufig die einfachste und schnellste Lösung zu sein.

Für viele Praxisinhaber/-innen ist es aber in jedem Fall ein „weg vom“ derzeitigen Problem: „Ich weiß nicht, wie ich die Situation ändern soll, ich will nicht mehr ständig darüber nachdenken müssen, was ich noch alles machen soll, um neue Mitarbeiter/-innen zu bekommen.“

Die Gedanken kreisen darum, wie man aus der derzeitigen Situation herauskommt, denn viele der Versuche, das Problem unter Kontrolle zu bekommen und zu lösen, sind bereits gescheitert. Unterhält man sich mit diesen Praxisinhaber/-innen, so liegt die Ursache meist

außerhalb der Praxis: Generation Z, die keine Lust auf ausdauernde Arbeit hat, andere Praxen oder branchenfremde Unternehmen, die Mitarbeiter/-innen mit höheren Gehältern locken, der allgemeine Trend zu mehr Teilzeittätigkeit oder fehlende Aufstiegsmöglichkeiten im Beruf selbst.

## Die richtige Zielformulierung ist wichtig

Einiges von dem mag stimmen, führt aber nicht dazu, das Problem zu lösen. Denn dafür kommt es darauf an, sich mental von einem „weg von“ zu einem „hin zu“ zu bewegen. Die Frage sollte also sein: Was will ich eigentlich? Was ist mein Ziel bezogen auf meine Teamsituation in der Praxis? Je nach Definition des Ziels entstehen weitere Fragen, z. B. wie man zu eben jenem Ziel kommt, was dabei alles eine Rolle spielt und beachtet werden muss. Mit anderen Worten: Versetzen Sie sich in Gedanken mit allen Sinnen in Ihr Ziel. Nehmen Sie sich bewusst Zeit, um ein Bild Ihres Ziels zu gestalten. Konkret: Was sehen, hören, fühlen und riechen Sie? Wie bewegen sich die Akteure in Ihrer Praxis, wie sprechen die Teammitglieder miteinander, wie kommunizieren Sie mit anderen? Wie nehmen Patienten die Praxis wahr? Machen Sie sich in Ihrer Vorstellung ein großes, farbenreiches Bild oder einen kleinen Film, spielen Sie mit dem Ton, machen ihn lauter oder leiser, je nachdem, was die Situation in Ihrer Vorstellung angenehmer macht. Gleiches machen Sie mit der Hellig-



keit und den Farben in Ihrem Bild oder Film vom Ziel. Stellen Sie in Ihren Gedanken eine Situation her, die Sie unbedingt genauso, wenn nicht noch besser und aufregender in der Realität erleben möchten. Sie müssen das Ziel in jeder Faser Ihres Körpers spüren und ständig vor Ihrem inneren Auge haben, um den notwendigen Sog aufzubauen. Das mag für Sie im Moment vielleicht etwas befremdlich wirken. Aber glauben Sie mir, es lohnt sich und wird Ihnen helfen, Ihre derzeitige nicht zufriedenstellende Situation entschieden zu verbessern. Trauen Sie sich. Sie können nur gewinnen!

Die positive Formulierung Ihres Ziels ist der erste Schritt, um von der derzeitigen, für Sie unbefriedigenden Situation zu einer begehrenswerten Lösung zu kommen. Allerdings reicht dies allein nicht aus, um einen Sog zu initiieren und mit starkem Rückenwind den Weg zum Ziel zurückzulegen. Sie müssen sich ebenso fragen, wen Sie mit ins Boot holen möchten oder müssen, um Ihr Ziel zu erreichen. Wenn es Ihnen darum geht, motivierte, leistungsstarke Mitarbeiterinnen in Ihrer Praxis zu beschäftigen, die zufrieden sind und sich bei der Arbeit wohlfühlen, dann kommen Sie nicht um die Frage herum: Was genau bedeutet „zufriedene Mitarbeiterinnen“, die „sich während der Arbeit in der Praxis wohlfühlen“ und woran genau erkennen Sie, dass Ihre Mitarbeiter/-innen „zufrieden“ sind? Die nächste Frage schließt sich nahtlos an, nämlich wer dafür verantwortlich ist, dass Mitarbeiter/-innen zufrieden sind und sich während ihrer Arbeit in der Praxis wohlfühlen.

Es mag sich seltsam anhören, aber was denken Ihre Teammitglieder eigentlich über Ihr Ziel? Wären sie bereit, den Weg mit Ihnen gemeinsam zu gehen? Könnte es vielleicht Widerstand geben? Wie würde dieser Widerstand aussehen? Wie könnten Sie darauf reagieren und diesen Widerstand in eine positive Kraft Richtung Ziel umwandeln?

Dies sind nur einige wenige Punkte, über die es nachzudenken gilt, wenn Ihr Ziel darin besteht, jedes einzelne Teammitglied entsprechend ihrer Stärken im Praxisalltag besser einzusetzen, Mitarbeiterinnen stärker an die Praxis zu binden und als Multiplikatoren für potenzielle Bewerberinnen zu nutzen. Zudem sollten Sie für sich genaue Kriterien definieren, woran Sie schließlich erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben.

Mit diesen Überlegungen sind Sie den ersten Schritt gegangen, um mit einem klar definierten Ziel einen Wandel in Ihrer Praxis erfolgreich umzusetzen.

## Die Bedeutung intrinsischer Motivation für den Praxiserfolg

Haben Sie sich bereits einmal gefragt, was Ihre Mitarbeiter/-innen motiviert, in Ihrer Zahnarztpraxis zu arbeiten?

Motivation ist immer der „Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsvariante auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und die dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält. Im Gegensatz zu den beim Menschen begrenzten biologischen Antrieben sind Motivation und einzelne Motive gelernt bzw. in Sozialisationsprozessen vermittelt. Der Begriff der Motivation wird oft auch im Sinn von Handlungsantrieben oder Bedürfnissen verwendet<sup>1</sup>.

Pinder<sup>2</sup> beschreibt Motivation im Kontext der Arbeit als Anstoß oder Impuls arbeitsbezogener Verhaltensweisen, die gleichzeitig deren Form, Richtung, Intensität und Dauer bestimmt. Die beiden wichtigsten Motivationsformen in Bezug auf die Tätigkeit in der zahnärztlichen Praxis sind die extrinsische und die intrinsische Motivation. Während die extrinsische Motivation von außen, durch Prämien oder spezielle

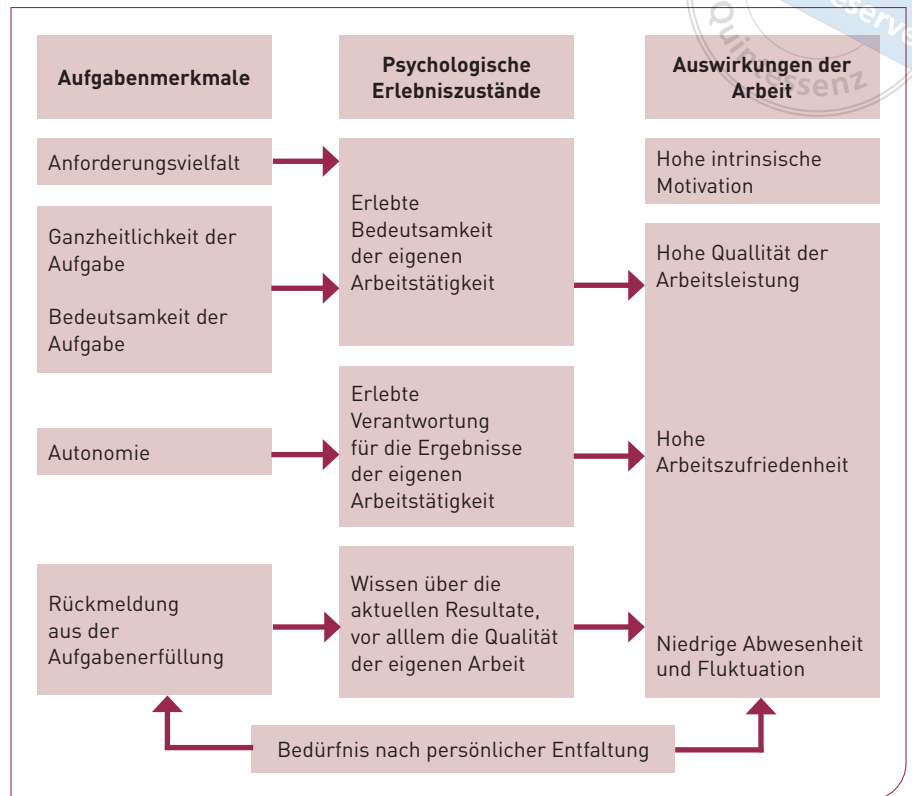
Vergütungssysteme, Lob oder Bestätigung durch den Arbeitgeber entsteht, bereitet die intrinsisch motivierte Tätigkeit „Freude und Vergnügen, wird als interessant empfunden und ‚um ihrer selbst Willen‘ ausgeführt“<sup>3</sup>.

Oftmals erscheint es vielen Praxisinhaber/-innen einfacher, unterschiedliche Möglichkeiten der extrinsischen Motivation zu nutzen. Denn Lob, Anerkennung oder finanzielle Zuwendung bzw. Prämierung und Praxisausflüge setzen keine zeitaufwendigen Analysen der in der zahnärztlichen Praxis zu verrichtenden Tätigkeiten durch Praxisinhaber voraus. Genauso wenig ist es hier notwendig, über eine Neustrukturierung dieser Tätigkeiten nachzudenken und seit Jahren unveränderte Arbeitsabläufe zu hinterfragen. Ebenso erspart es Gespräche oder Diskussionen mit Teammitgliedern der Praxis. Viele Untersuchungen konnten allerdings nachweisen, dass eine extrinsische Motivation nur bedingt und bedingt dauerhaft aufrechtzuerhalten ist.

Ein sehr eindrucksvolles Beispiel dafür ist seit über 100 Jahren bekannt. Der US-amerikanische Industrielle Henry Ford führte 1913 die Fließbandarbeit ein und erhöhte damit die Anzahl der täglich produzierten Fahrzeuge deutlich. Allerdings gab es in seinem Unternehmen eine Fluktuationsrate von über 300 %. Um gegenzusteuern, die Fluktuationsrate zu verringern und die Motivation seiner Arbeiter zu erhöhen, führte er 1914 den Achtstundentag in seinen Fabriken ein und verdoppelte den Arbeitslohn. An den Werkstoren bilden sich lange Schlangen von Menschen, die in seinem Unternehmen arbeiten wollten. In der Folge sank die Fluktuationsrate, allerdings nicht für lange. Obwohl die materiellen Bedingungen bei Ford deutlich besser als in anderen Unternehmen dieser Zeit waren, begann die Fluktuationsrate wieder zu steigen. Befragungen der Arbeiter ergaben, dass es dafür einen triftigen Grund gab, der zeigt, wie wichtig

es ist, den Fokus auf intrinsische Motivation zu legen. Durch die Fließbandproduktion führte jeder Arbeiter nur einige wenige Handgriffe aus, die Tätigkeit war in kleine Arbeitsschritte zerlegt und gleichzeitig extrem monoton. Die Arbeiter konnten den Produktionsprozess des Autos nicht in seiner Gesamtheit begleiten. Dies führte dazu, dass ein Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung nicht erfüllt werden konnte, da die Aufgaben in ihrer Ganzheitlichkeit unterbrochen wurden. Es besteht ein Zusammenhang zwischen einem hohen Maß an intrinsischer Motivation und einer positiven Leistung, der durch qualitativ anspruchsvolle Aufgaben noch weiter verstärkt wird, während er sich durch quantitative Aufgaben abschwächt. Dies wird dadurch erklärt, dass komplexe Aufgaben oftmals eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit der Arbeitsaufgabe selbst und damit ein starkes Arbeitsengagement erfordert.

Gleichzeitig benötigen diese komplexen Aufgaben eine Autonomie des Mitarbeiters, um sich mit der Arbeitsaufgabe zu beschäftigen<sup>4</sup>. Als komplexe Aufgaben können die Arbeitsabläufe in zahnärztlichen Praxen beschrieben werden, die vom Patientenempfang, über die Patientenbetreuung, die Organisation von Behandlungszimmern in puncto Vor- und Nachbereitung, die Instrumentenaufbereitung, die Beratung und Behandlung bis hin zum Service nach erfolgter Behandlung reichen. Bezogen auf diese Arbeitsabläufe ist es essenziell notwendig, diese als ganzheitliche Aufgabe zu gestalten. Das bedeutet, dass entsprechende Arbeitsabläufe im Gesamtablauf von einer Mitarbeiterin erbracht werden. Ein Beispiel wäre hier die notwendige Vorbereitung des Behandlungszimmers, die Assistenz am Stuhl und die Begleitung des Patienten zum Empfang zur eventuellen Vereinbarung neuer Termin und die Nachbereitung des Zimmers mit entsprechender Aufbereitung der Instrumente. Dabei liegt es am Praxisin-



**Abb. 1** Beziehungen zwischen Aufgabenmerkmalen und Auswirkung der Arbeit nach dem „Job characteristics model“ (JCB) nach Hackmann und Oldham<sup>6</sup>.

haber selbst, die Bedeutsamkeit dieser Arbeitsaufgabe immer wieder in den Fokus zu stellen. Durch die Gewährung von Autonomie bei der Durchführung dieser Aufgabe erleben die einzelnen Teammitglieder die Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Arbeit. Verstärkt wird dies nach jeder Behandlung durch eine Rückmeldung zur Aufgabenerfüllung durch den Zahnarzt, wobei die Mitarbeiterin zugleich Wissen über die Qualität ihrer Arbeit erhält.

Ein gutes Beispiel für den gelungenen Balanceakt zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation und der sich daraus ergebenden ständigen Steigerung des Unternehmenserfolgs hat Thiele<sup>5</sup> am Beispiel des Unternehmers Würth beschrieben. Würth ist es gelungen, ein Umfeld für seine Mitarbeiter zu schaffen, das sie einerseits extrem hoch intrinsisch motiviert sein lässt, für die Unternehmensgruppe Würth zu arbeiten. Gleichzeitig werden sie

zusätzlich extrinsisch durch das Unternehmen motiviert, wenn es darum geht, Umsatztäler mit wieder steigenden Verkäufen auszugleichen. Würths Mitarbeiter haben Freiheit und fürchten sich nicht davor, eigene Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.

Denn Würth lässt seinen Außendienstmitarbeitern durch die Dezentralität die Freiheit, wie ein eigener Unternehmer zu handeln. Er setzt auf Eigenverantwortung und Vertrauen. Dieses Prinzip des Weltmarktführers im Bereich Montage- und Befestigungsmaterial entspricht den von Ulich<sup>6</sup> beschriebenen Beziehungen zwischen Aufgabenmerkmalen, psychologischen Erlebniszuständen bei der Arbeit und den Auswirkungen auf die Arbeit (Abb. 1).

Ford, Würth, werden Sie jetzt vielleicht denken, sind keine Zahnarztpraxen. Richtig, und gleichzeitig sind alle drei unterschiedlichen Unternehmen

Merkmale der Arbeit	Bewertung der Tätigkeiten 0 - äußerst schlecht bis 10 - äußerst gut und angenehm					
	Instru- menten- sterilisa- tion	Behand- lungs- zimmer vorberei- ten	Termin- vergabe	Material- bestel- lung	Röntgen- konstanz- prüfung	weitere ...
Entscheidungsmöglichkeiten						
Abwechslung bei der Tätigkeit						
Möglichkeit zu lernen						
Gegenseitige Unterstützung und Respektierung						
Sinnvoller Beitrag für die Praxis						
Positive Zukunft, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten						
Total						

**Abb. 2** Beispiel für subjektive Tätigkeitsanalyse nach Ulich (Tab. modifiziert für Zahnarztpraxen nach Thiele<sup>8</sup>).

komplexe Systeme, die bezogen auf Mitarbeiter/-innen nach ähnlichen Mustern funktionieren. Wie genau, das erfahren Sie praxisnah erklärt im nächsten Abschnitt.

## Die subjektive Tätigkeitsanalyse als praxiserprobte Methode zur Steigerung der Teammotivation

Bei der subjektiven Tätigkeitsanalyse handelt es sich um ein aus der Arbeits- und Organisationspsychologie bekanntes, von Ulich<sup>7</sup> entwickeltes und von uns für zahnärztliche Praxen weiterentwickeltes

und angepasstes mächtiges Werkzeug, das viele Praxen mit unserer Hilfe bereits erfolgreich angewendet haben. In diesem Prozess erhalten die Teammitglieder die Möglichkeit, ihre Werte, Ziele und Wünsche in die Abläufe der Praxis einzubringen, eigene Positionen darzustellen und bestehende Gestaltungs- sowie Handlungsspielräume nicht nur zu erkennen, sondern auch zu erweitern. Die aus der subjektiven Tätigkeitsanalyse entstehenden Veränderungskonzepte sollten dabei von den Teammitgliedern in die Zielformulierungen der Praxis eingebracht werden und müssen mit diesen übereinstimmen<sup>8</sup>.

Bei der subjektiven Tätigkeitsanalyse analysieren die Teammitglieder ihre

eigenen Arbeitsabläufe, die Organisation der Praxis, das Verhältnis zu anderen Teammitgliedern und ihre eigenen Aufgaben innerhalb des Praxisteam. Die Mitarbeiter/-innen erhalten die Möglichkeit, die in der Praxis anfallenden Tätigkeiten aufzulisten und gemeinsam zusammenzustellen. Diese werden in einer Tabelle (Abb. 2) zusammengestellt. Gleichzeitig finden sich in der Tabelle allgemeine Merkmale von Arbeit, die durch wissenschaftliche Untersuchungen ermittelt wurden. Die Teammitglieder werden nun aufgefordert, die in der Praxis anfallenden Arbeiten für sich auf einer Skala von 0 bis 10 zu bewerten, wobei 0 bedeutet, dass die Tätigkeit bezogen auf die Merkmale der Arbeit eine äußerst unangenehme und 10 eine sehr angenehme Tätigkeit für das Teammitglied ist. Dies führt dazu, dass sich die Teammitglieder die in der Praxis zu verrichtenden Tätigkeiten bewusst machen und reflektieren, wie sie selbst und andere Teammitglieder diese Tätigkeiten einschätzen. Gleichzeitig können sie nach den in der Auswertung stattfindenden Diskussionen die Leistung anderer Teammitglieder anhand von teambasiereten Wertemaßstäben beurteilen. Sie erleben sich zudem selbstverantwortlich für ihre Arbeitsergebnisse und machen sich die Bedeutung ihrer eigenen Arbeit bewusst, was zusätzlich positive Auswirkungen auf die intrinsische Motivation jedes einzelnen Teammitglieds hat. Zugleich gelingt es, die Stärken jedes Teammitglieds herauszuarbeiten und durch eine veränderte Einteilung der in der Praxis anfallenden Arbeiten diese Stärken optimal zu nutzen, die intrinsische Motivation jedes einzelnen und des gesamten Teams langfristig deutlich zu erhöhen.

Bei der Durchführung der subjektiven Tätigkeitsanalyse sollten einige wichtige Punkte beachtet werden. Der eigentliche Prozess sollte in Teambesprechungen langsam eingeleitet werden, damit sich

alle Teammitglieder mental darauf vorbereiten. Für den Prozess der Zusammenstellung aller Arbeitsabläufe bietet es sich an, einen Vormittag einzuplanen. Für die anschließende Diskussion und den Austausch zwischen den Teammitgliedern sollte ebenfalls ausreichend Zeit eingeplant werden, um tatsächlich alle Mitarbeiterinnen ausreichend in den Prozess einzubeziehen und dieses wichtige Instrument zu einem Erfolg werden zu lassen. Zudem bietet es sich an, die subjektive Tätigkeitsanalyse in regelmäßigen Abständen zu wiederholen, wobei ein geeigneter Zeitrahmen zwischen 6 und 12 Monaten liegt. Weiterhin ist es hilfreich, einen erfahrenen Berater in der Anfangsphase bzw. bei der ersten subjektiven Tätigkeitsanalyse in der Praxis zur Unterstützung zu Rate zu ziehen.

## Fazit

Da es sich bei zahnärztlichen Praxen um komplexe Strukturen handelt, sollte im Vorfeld von Veränderungsprozessen beachtet werden, dass Veränderungen an einer Stelle Auswirkungen auf das Gesamtsystem haben. Deshalb ist eine präzise und detaillierte Zielformulierung notwendig, um bereits im Vorfeld mögliche Konsequenzen in Betracht zu ziehen, wobei alle Teammitglieder einbezogen werden sollten. Mithilfe einer strukturiert durchgeführten subjektiven Tätigkeitsanalyse werden danach Arbeitsprozesse innerhalb der Praxis vertieft, was zu einer Erhöhung der intrinsischen Motivation bei den Teammitgliedern bei gleichzeitig stärkerer Bindung an die Praxis und somit verminderter Fluktuation führt und den optimalen Einsatz einer jeden Mitarbeiterin bezogen auf ihre Stärken und Interessen ermöglicht.

## Literatur

1. Meier GW., Kirchgeorg M. Motivation. Gabler Wirtschaftslexikon, 2018. Internet: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456/version-261879>. Abruf: 07.02.2025.
2. Pinder CC. Work motivation in organizational behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.
3. Hennecke M, Brantsdatter V. Intrinsische Motivation. In: Bierhoff HW, Frey D (Hrsg). Enzyklopädie der Psychologie. Soziale Motive und soziale Einstellungen. Sozialpsychologie. Hogrefe, 2. Aufl. 2016.
4. Atabaki A, Biemann T. Motivation und Mitarbeiterleistung. Personal Quarterly 2016;68(2):46–49.
5. Thiele S. Gute Mitarbeiter kosten Geld, schlechte das Unternehmen: Unternehmensführung: Was erfolgreiche Unternehmer und wahre Führungskräfte ausmacht. London: steckandose, 2023.
6. Ulich E. Arbeitspsychologische Konzepte der Aufgabengestaltung. Software-Ergonomie `89: Aufgabenorientierte Systemgestaltung und Funktionalität. Konferenzband. Stuttgart: Teubner, 1989:51–65.
7. Ulich E. Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 4. Aufl. 1998.
8. Thiele S. Teamcoaching, Band 5. In: Borkircher H (Hrsg). Der Zahnarzt als Praxismanager. Berlin: Quintessence Publishing, 2000.



### Sven Thiele

Zahnarzt, Dozent am King's College London  
 Zertif. NLP-Trainer und Klinischer Hypnotherapeut  
 Publizist und Referent  
 E-Mail: [foreign.dentist@googlemail.com](mailto:foreign.dentist@googlemail.com)