



Christian Henrici

WER BRAUCHT SCHON --- GUTES PERSONAL?

Erfolgreich Führen in der Zahnarztpraxis

 **QUINTESSENZ VERLAG**

Berlin, Chicago, Tokio, Barcelona, Istanbul, London, Mailand, Moskau,
Neu-Delhi, Paris, Peking, Prag, São Paulo, Seoul, Singapur und Warschau

Inhalt

Statt einer Einführung

Noch ein Ratgeber? Oh weh! 1

Kapitel 1 Herausforderung Zahnarztberuf

„Als das Wünschen noch geholfen hat“ – Eskapismus im Haifischbecken 5

Kapitel 2 Gefahrenpotenzial Gleichgültigkeit

„Der Lauscher an der Wand“ oder: Start mit unerwarteten Einblicken 13

Nur zufriedene Mitarbeiter schaffen zufriedene Patienten! 17

Kapitel 3 Schlechtes Betriebsklima und autoritärer Führungsstil

„Das haben wir schon immer so gemacht“ – Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit 23

Kapitel 4 Teamsitzungen und Gesprächsführung

„Gut, dass wir darüber gesprochen haben!“ – Miteinander statt übereinander reden 31

Kapitel 5 Kontrolle und Vertrauen

„Der Chef traut uns doch sowieso nichts zu!“ – Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser 39

Die taktische und strategische Ausrichtung von Anreizsystemen..... 42

Erfolgsfaktoren für die Implementierung 42

Im Vorfeld definierte Ziele..... 43

Regelmäßiges Feedback ist unerlässlich 44



Kapitel 6 Motivation und Anreizsysteme

„Wer mit Peanuts bezahlt, wird von Affen bedient“ –
Leistung, die sich für alle Beteiligten lohnt 47

- Grundbedürfnisse am Arbeitsplatz nach dem Herzberg-Modell 52
- Das richtige Gleichgewicht bringt die Zufriedenheit 53
- Bonus für gute Leistung und positives Verhalten 54
- Gute Umsatzzahlen sind nicht alles 55
- Belohnungsgerechtigkeit richtig einschätzen 55
- Nicht-monetäre Anreize mehr gewichten 56
- Mitarbeitern die Wahl lassen – das „Cafeteria-Modell“ 57

Kapitel 7 A-B-C-Mitarbeiter

Mitarbeiter oder Mitläufer? –
Das Praxispersonal als Basis für den Erfolg 65

- Gutes Personal ist ein Aushängeschild 70
- Augen auf bei der Personalauswahl 71
- C-Mitarbeiter sind nicht tragbar 72
- B-Mitarbeiter motivieren und Potentiale finden 73
- A-Mitarbeiter langfristig binden und fördern 74

Kapitel 8 Voraussetzungen „Leistungsgerechte Entlohnung“

Sorgfalt ist Alles – und ohne Sorgfalt ist alles nichts 79

- Gut geplant ist halb gewonnen 83

Kapitel 9 Zieldefinition

Guter Wille mit System – überprüfbare Ziele festlegen 89

- Zahlen nutzen anstatt Phrasen dreschen 94
- Der Weg allein ist nicht das Ziel 96
- Papier ist mehr als geduldig 97
- Ziele „SMART“ formulieren 98



Kapitel 10 Neigungen nutzen und richtig loben

Kleine Dramen mit Happy End – sechs Monate später	105
Mental beweglich bleiben.....	110
Ohne Fleiß kein Preis.....	111
Flexible Selbstbilder fördern.....	113
Die richtige Sorte Zuckerbrot.....	115

Kapitel 11 Zeitmanagement und Work-Life-Balance

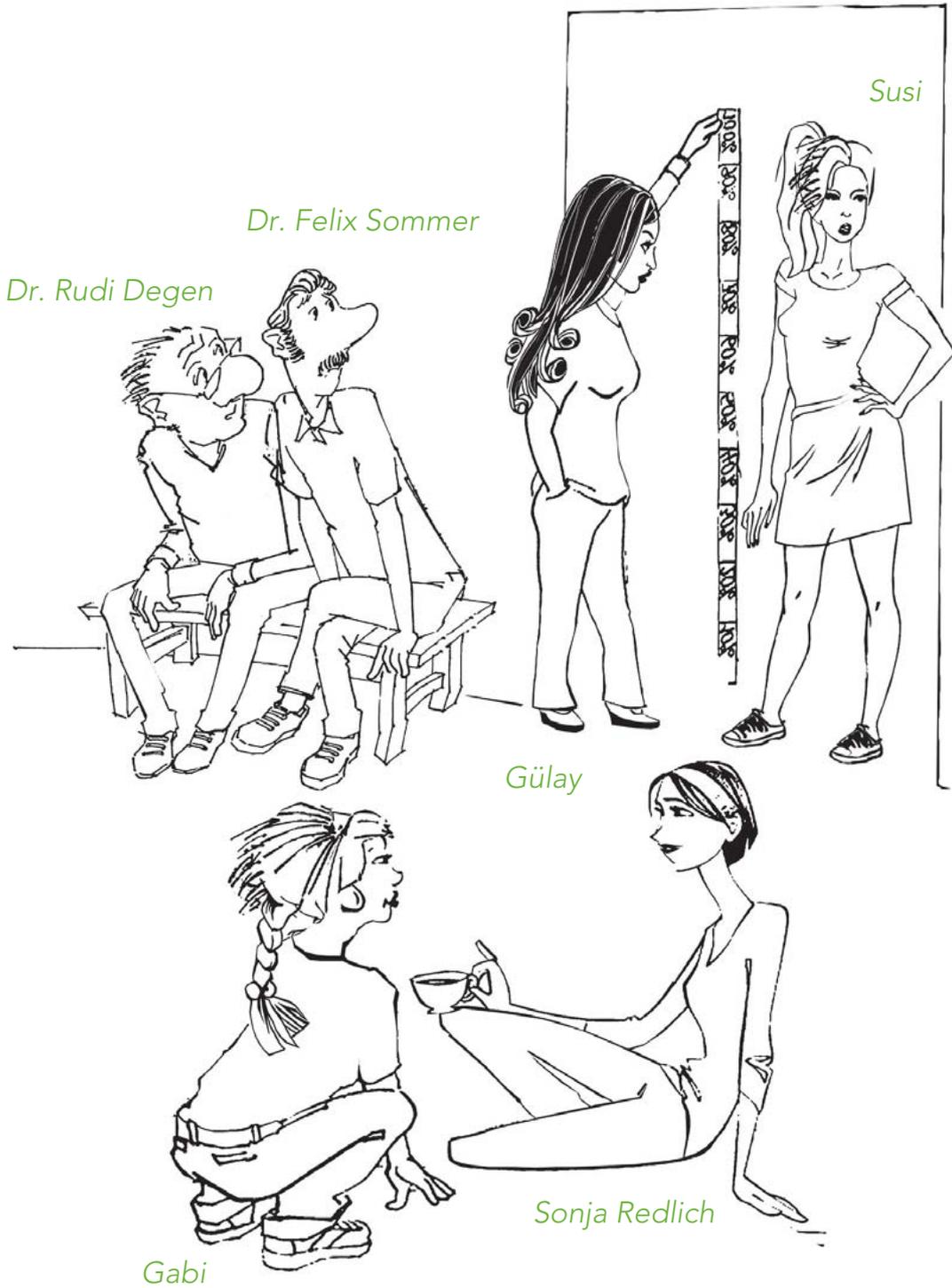
„Arbeiten, um zu leben, nicht leben, um zu arbeiten“ – Zeitmanagement und Work-Life-Balance	119
Innehalten bevor es zu spät ist.....	123
Oasen schaffen durch Zeitmanagement.....	124
Ballast abwerfen durch geteilte Verantwortung.....	125
Was Tom Sawyer schon wusste.....	127
Was ist Ihnen Ihr Seelenfrieden wert?.....	128
Analyse anstatt Scheuklappen.....	130

Kapitel 12 Recruiting

Gelungene Übernahme – drei Jahre später	133
Besondere Mitarbeiter erfordern besondere Maßnahmen.....	137
Ungewöhnliche Wege führen zum Ziel.....	138
Genauer hinsehen lohnt sich.....	141

Statt eines Nachworts

Ende gut. Alles gut?.....	149
Über den Autor.....	152



„Wer mit Peanuts bezahlt, wird von Affen bedient“ – Leistung, die sich für alle Beteiligten lohnt

6

„Erfolg ohne Anerkennung ist wie eine Speise ohne Würze, die zwar den Hunger stillt, aber nach gar nichts schmeckt.“

(Unbekannter Verfasser)

Das Gemurmel verstummt abrupt, als Susi und Dr. Sommer zurückkehren und ihre Plätze im Stuhlkreis wieder einnehmen. „Mir scheint, dass diese Teamsitzung keinen Tag zu früh kommt“, versucht er das Praxisteam zurück zum Thema zu führen. „Aber jetzt sollten wir uns alle zuerst einmal wieder beruhigen. Ich hatte schon befürchtet, dass unser erstes Treffen langweilig wird, aber das hat sich auf keinen Fall bestätigt.“ Es war durchaus beabsichtigt gewesen, verhärtete Fronten aufzubrechen, aber eine derart heftige Reaktion hatte sich der junge Zahnmediziner selbst in seinen blumigsten Fantasien nicht ausgemalt. „Wie auch immer – der positive Effekt eines reinigenden Gewitters ist auch nicht zu unterschätzen“, denkt er, während er seinen Blick in der Runde umherschweifen lässt. In den Gesichtern liest er die verschiedensten Emotionen: Unsicherheit, Schadenfreude, aber auch Neugier. „Hat denn jemand von Ihnen eine konkrete Idee, warum ich diese Sitzung heute organisiert habe?“ Dr. Sommers Frage hängt im Raum wie eine lila Seifenblase und genauso reagiert die Gruppe

auch. Die einen starren ihn an, als ob sie auf eine Erklärung warten, die anderen versuchen sich möglichst unsichtbar zu machen. „Bitte nicht wieder die Taktik mit dem Teppichmuster!“, fleht der Zahnarzt innerlich, als sich Susi plötzlich räuspert: „Dass hier schon seit längerer Zeit nichts mehr rund läuft, ist ja kein großes Geheimnis. Ich denke mal, Sie möchten das jetzt vor versammelter Mannschaft besprechen.“ Dr. Sommer kann sich ein Schmunzeln nicht verkneifen. Zumindest hatte der Gefühlsausbruch, der erst eine Viertelstunde alt war, eine Zunge hier im Raum gelöst. „Ja, da sprechen Sie schon einmal einen wesentlichen Punkt an“, beginnt er. „Ich habe Ihnen ja schon vorhin gesagt, dass niemandem ein Strick aus dem gedreht werden soll, was er oder sie hier sagt. Es geht also nicht um Schuldzuweisungen, sondern um ein Gespräch mit dem Ziel, dass wir uns in dieser Praxis alle wohler fühlen und deshalb erfolgreicher arbeiten.“ Dr. Degen verdreht demonstrativ die Augen. „Das ist doch hier keine Wellnessfarm!“, unterbricht er seinen Kollegen. „Nein, aber auch keine Fabrik, in der jeder nur im Akkord seinen Arbeitsschritt erledigt und sich nicht dafür interessieren soll, welches Gesamtprodukt am Ende dabei herauskommt“, entgegnet dieser. „Sie sprechen in Rätseln junger Kollege.“ Süffisant lächelnd lehnt sich der Senior-Chef in seinem Sessel zurück. „Ich stehe auf Rätsel!“, sagt Gabi. Sie scheint selbst erstaunt darüber zu sein, dass ihr dieser Satz über die Lippen gekommen ist, aber das allgemeine Gelächter lockert die Situation für einen Moment auf. „Dann will ich das Rätsel mal auflösen“, spinnt Dr. Sommer den Gedanken weiter. „Auf einem Schiff können die besten Matrosen, Steuermänner oder Kapitäne versammelt sein – wenn keiner weiß, wohin die Reise eigentlich gehen soll, werden alle an Bord früher oder später die Lust am Navigieren verlieren und ihre Aufgaben weder mit Leidenschaft noch mit der gebotenen Sorgfalt erledigen. Das gefährdet das ganze Schiff. Das gleiche gilt für die Führung einer Zahnarztpraxis. Das Team muss hinter einer Idee stehen, die alle im Kopf

haben, wenn sie morgens durch die Praxistür kommen. Ein Ziel, das Ihnen genauso wichtig ist wie mir und für das Sie jeden Tag ihr Bestes geben.“ „Sonst erleiden wir Schiffsbruch?“, fragt Gabi unsicher. „Das werden wir auf jeden Fall zu verhindern wissen“, sagt der Zahnarzt aufmunternd. „Um herauszufinden, welche Ziele wir uns setzen können, müssen wir aber zuerst einmal klären, was wir voneinander erwarten.“

„Finden Sie nicht, dass solche Fragen zunächst besser mit den Mitarbeitern in Einzelgesprächen erörtert werden sollten“, meldet sich jetzt Frau Redlich zu Wort. „Es hat sich ja gerade gezeigt, dass einige hier Bedenken haben, ihren Standpunkt in so einer großen Runde zu äußern und ich habe dafür auch Verständnis.“ Gabi und Susi schauen sich überrascht an. „Wenn das hier so gewünscht wird, bin ich natürlich offen dafür“, antwortet er. Gemurmel und zustimmendes Nicken mischen sich mit der verärgerten Stimme von Dr. Degen: „Noch mehr Gespräche! Wird dazwischen auch irgendwann gearbeitet, oder entwerfen wir gleich das Konzept für eine neue Talk-Show?“ „Ich gehe sogar davon aus, dass wir danach wesentlich besser arbeiten“, kontert sein Kollege gelassen. „Wie auch immer die genauen Ziele nach diesen Gesprächen aussehen – ich möchte Ihnen noch eine besondere Idee vorstellen. Ein Konzept, das ich aus der Praxis kenne, in der ich meine Assistenzarztzeit verbracht habe und bei dem alle gewinnen.“ Dr. Sommer entgeht nicht, dass die Stimmung im Raum zwischen amüsiertem Skepsis und wachsendem Interesse schwankt. Kein Wunder, seine Ankündigung hört sich zunächst an wie ein Werbeslogan. „Was würden Sie sagen, wenn Sie alle für besondere Leistungen mehr bekommen als nur ein Lob?“, fragt er. „Welches Lob denn?“, entgegnet Susi sarkastisch und blickt demonstrativ in die Richtung von Dr. Degen. „Ich verstehe das so, dass Sie sich und Ihre Arbeit nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen“, greift Dr. Sommer den Einwurf direkt auf. „Genau da setzt das System an, über das ich mit Ihnen sprechen will. Besonderes Engagement wird in besonderer Weise honoriert.“

„Aha, wir bekommen also einen Blumenstrauß!“, bemerkt Gabi belustigt. „Wenn Sie das motiviert, nehme ich es gerne in die Vorschlagsliste mit auf“, entgegnet der Zahnarzt. „Ich dachte allerdings eher an harte Währung.“ „Wir bekommen eine Gehaltserhöhung?“ Susi bleibt vor Erstaunen fast der Mund offen stehen, was Dr. Degen mit einem amüsierten Grinsen quittiert. „So pauschal kann man das auch wieder nicht sagen“, erklärt Dr. Sommer. „Es wäre vielmehr so, dass Ihr Gehalt sich danach richtet, wie gut Sie ihre Aufgaben erfüllen.“ Sofort beginnen Susi und Gabi aufgeregt miteinander zu diskutieren, während Gülay besorgt die Lippen aufeinander presst. „Ich habe den Eindruck, dass Sie etwas bedrückt, Gülay. „Haben Sie keine Angst und fragen Sie einfach“, ermuntert er sie. Die junge Praxishelferin ringt nach Worten. Nervös faltet sie die Hände in ihrem Schoß bevor sie stockend beginnt: „Bitte mich nicht falsch verstehen. Aber heißt das, dass wir weniger Geld bekommen, wenn wir nicht alles perfekt machen? Manchmal ist man doch nicht schuld an einem Fehler und ich brauche das Geld dringend.“ Betretene Stille breitet sich aus. „Um eines von vornherein klarzustellen: Keiner von Ihnen würde weniger verdienen als jetzt. Sie haben vielmehr die Möglichkeit – je nach der Qualität, in der Sie ihre Aufgaben erfüllen – einen nach oben begrenzten Bonusbetrag zu Ihrem Grundgehalt dazu zu verdienen“, erklärt Dr. Sommer. „Sie sprechen von leistungsgerechter Entlohnung“, wendet sich nun Frau Redlich an ihn. „Ich habe schon einiges darüber gelesen und kenne das System von einer befreundeten Zahnärztin, die es gerade in ihrer Praxis einführt.“ Aus dem wiederum einsetzenden Gemurmel erhebt sich die Stimme von Susi: „Das hört sich alles zu gut an, um wahr zu sein. Aber mich würde interessieren, wie Dr. Degen eigentlich dazu steht“. Der Angesprochene dreht sich in seinem Sessel in ihre Richtung: „Liebes Fräulein Susi, wie Sie ja wissen, wird Dr. Sommer die Praxis in naher Zukunft übernehmen. Welche Experimente er mit Ihnen veranstaltet, soll also

nicht mehr meine Sorge sein.“ „Und dennoch glaube ich, werden Sie am Ende überrascht sein“, erwidert Dr. Sommer. „Vielleicht aber auch nicht, denn in erster Linie bedeutet die Implementierung eines solchen Systems zusätzliche Arbeit. Dazu müssen die Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen bewertet werden. Ich bin schon gespannt, wie Sie das alles im stressigen Praxisalltag bewerkstelligen wollen. Und da habe ich die finanzielle Mehrbelastung durch die erhöhten Personalkosten noch gar nicht in meine Überlegungen mit einbezogen“, kontert Dr. Degen. Die anwesenden Praxisangestellten verfolgen stumm den Disput ihrer beiden Chefs. Prompt entgegnet Dr. Sommer: „Um ein solches System mit möglichst geringem Aufwand zu etablieren und anzuwenden, gibt es inzwischen spezielle softwaregestützte Programme, werter Herr Kollege. Daher sollten auch Sie sich nicht länger vor den Möglichkeiten einer modernen EDV verschließen. Sie unterstützt die Praxen dabei, das Bonussystem und die Bewertung der Mitarbeiter fair und nachvollziehbar in das Tagesgeschäft zu integrieren. Außerdem besteht die Möglichkeit, herausragende Leistungen nicht nur rein finanziell, sondern auch mit anderen Zuwendungen wie Fortbildungen oder Freizeitausgleich zu honorieren.“ Begeisterung schwingt in seiner Stimme mit. „Praxis-EDV, digitales Zeitalter, papierlose Praxis – na, das kann ja heiter werden!“, grummelt Dr. Degen. „Ich harre also der Dinge, die da kommen mögen – jetzt muss ich mich aber erst einmal auf eine bevorstehende Wurzelkanalbehandlung vorbereiten.“ Im nächsten Moment schiebt er sich bereits hinter der Stuhlreihe in Richtung Tür, durch die er mit den Worten „Ich wünsche noch eine schöne Plauderstunde“, verschwindet. ■

Was das Praxisteam von Dr. Degen noch sehr skeptisch beäugt, ist in anderen zahnärztlichen Praxen bereits Alltag. Und das Prinzip, gute Leistungen wertzuschätzen und auch zu belohnen, zahlt sich langfristig für alle aus. Welche Gestaltungsmöglichkeiten es für Anreizsysteme gibt, wie sich diese etablieren lassen und was das „Herzberg-Modell“ und das „Cafeteria-System“ damit zu tun haben, möchten ich an dieser Stelle genauer erläutern.

Grundbedürfnisse am Arbeitsplatz nach dem Herzberg-Modell

Das Herzberg-Modell (benannt nach dem US-amerikanischen Professor für Arbeitswissenschaft und klinische Psychologie, Frederick Herzberg) basiert auf der Pittsburgh-Studie von 1968, ist damit aber noch lange kein alter Hut.³ Im Gegenteil: Seine „Zwei-Faktoren-Theorie“ ist zeitlos und heute so aktuell wie in den Siebziger, als Herzberg die Arbeitsplatzzufriedenheit untersuchte. Einfach ausgedrückt postulierte der Professor, dass jeder Mensch am Arbeitsplatz zwei Grundbedürfnisse hat: Motivationsbedürfnisse (auch „Zufriedensteller“ oder „intrinsische Faktoren“ genannt) und Hygienebedürfnisse („Unzufriedensteller“ oder „extrinsische Faktoren“). Sind bestimmte (extrinsische) Arbeitsbedingungen nicht vorhanden (z. B. Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit, Führungsqualität), so ruft dies bei den Mitarbeitern Unzufriedenheit hervor. Sind diese Faktoren vorhanden, dann besteht zwar nicht zwingend Unzufriedenheit, aber notwendigerweise auch keine Zufriedenheit. Eine Arbeitsplatzzufriedenheit ergibt sich erst dann, wenn auch intrinsische Faktoren befriedigt werden (Anerkennung, leistungsgerechte Vergütung, Verantwortungsübernahme, Aufstiegsmöglichkeiten, Selbstverwirklichung etc.). Auf Grundlage dieser Theorie entwickelte der Arbeitswissenschaftler das „Herzberg-Modell“.

³ Vgl. Hohlbaum A./Olesch G.: Human Resources. Modernes Personalwesen, 2. Auflage, S. 98ff., Rinteln 2006.

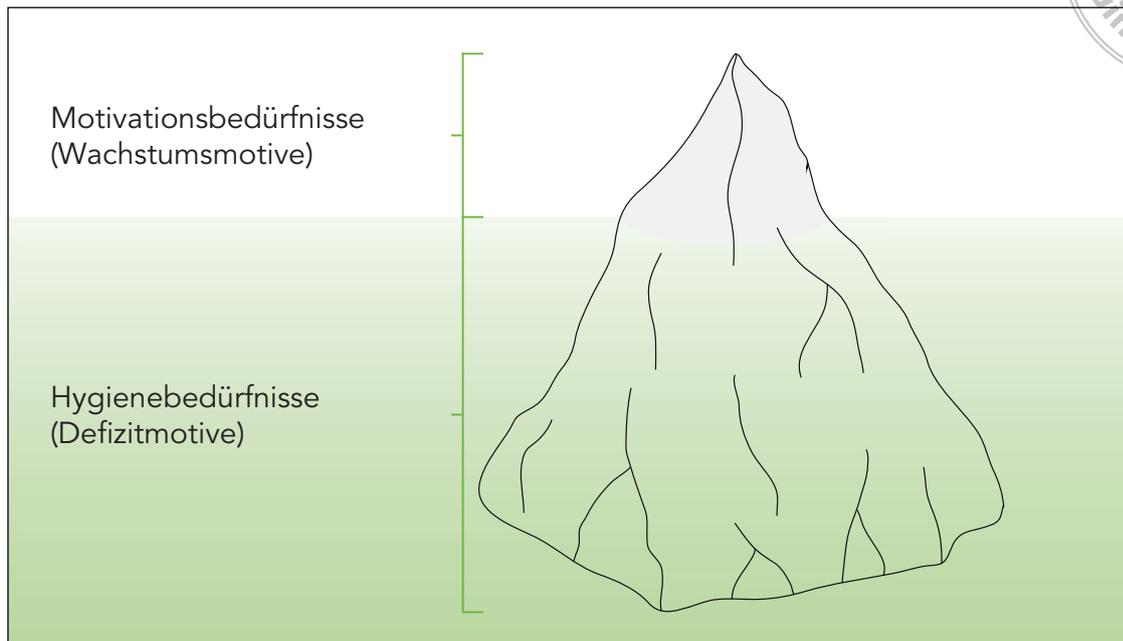


Abb. 3 Oftmals nur die Spitze des Eisbergs: Unter der Oberfläche zeigt sich das wahre Ausmaß der Defizite. Das Ergebnis dieses Ungleichgewichts ist nach dem Herzberg-Modell die Unzufriedenheit der Teammitglieder.



Herzbergs Ziel: Mitarbeiter „Mitwissen“, „Mitdenken“, „Mitlernen“, „Mitverantworten“ und „Mitgenießen“ zu lassen.

Hierzu muss jedes Teammitglied erst einmal seinen Platz in der Praxis kennen und die Anforderungen, die daran geknüpft sind. Fehlen beispielsweise konkrete Arbeitsplatzbeschreibungen, resultiert daraus häufig, dass entweder alle alles machen, oder alle nichts. Die Folge: Rund 20 Prozent der zu tätigen Aufgaben werden doppelt erledigt und 20 Prozent gar nicht bearbeitet.

Das richtige Gleichgewicht bringt die Zufriedenheit

Herzbergs Theorie zufolge resultieren aus der Kombination von Hygienefaktoren und Motivatoren verschiedene Wirkungen. Fehlen beispielsweise Hygienefaktoren, entsteht Unzufriedenheit, die durch das Vorhandensein von Motivatoren nur zu einem sehr geringen Teil ausgeglichen werden kann. Sind hingegen nur Hygienefak-

toren vorhanden, erzielen sie keine motivierende Wirkung, sondern werden als selbstverständlich betrachtet. Anders ausgedrückt: Ein Mitarbeiter kann mit der Arbeit zufrieden sein und sich gleichzeitig unzufrieden fühlen. Um in einer Zahnarztpraxis optimale Arbeitszufriedenheit unter dem Personal zu erreichen, sollten die Mitarbeiter daher über eine ausgewogene intrinsische Motivation verfügen und ersatzweise (oder zusätzlich) mit dosierten Anreizen die Hygienefaktoren zufriedengestellt werden.

Herzberg konnte belegen, dass Hygienefaktoren in Zahnarztpraxen durch Anreizsysteme erheblich verbessert werden können. Klassische Gestaltungsmöglichkeiten sind die Beteiligungsbasis, die Gesamtquote für den Erfolgsanteil und die Individualquote. Mit Beteiligungsbasis sind Erfolgsgrößen gemeint, an denen die Mitarbeiter beteiligt sind, wie beispielsweise Umsatz, Nettoertrag, Wertschöpfung, Einnahmen-Überschuss, Kostenersparnis und Produktivität. Die Gesamtquote drückt die Höhe des aus der Praxis resultierenden Gesamterfolges für den einzelnen Mitarbeiter aus. Die Individualquote stellt den Erfolgsanteil dar, der durch den einzelnen Mitarbeiter erwirtschaftet worden ist. Daraus lässt sich ableiten, dass aus dem Grad der gesamten oder individuellen Zielerreichung und der daraus folgenden Belohnung oder Sanktion die variable Vergütung entwickelt wird.

Bonus für gute Leistung und positives Verhalten

Systeme, bei denen die Entlohnungspolitik in Abhängigkeit zu der Erreichung finanzieller Ziele gestaltet wird, nennt man leistungsbezogene Anreizsysteme. Die Vergütung besteht aus einem Fixum und einer variablen Komponente. Der variable Anteil wird durch den Zielerreichungsgrad der Zielvereinbarung bestimmt. Maximal 40 Prozent des Jahresgehaltes können variabel sein, in einer Zahnarztpraxis sind 20–30 Prozent sinnvoll und realisierbar.

Es empfiehlt sich, den variablen Anteil durch weiche Beurteilungsfaktoren zu ermitteln. Gleichzeitig sollte es Ziel sein, weitere

Demotivatoren durch eine ehrliche und offene Arbeitsatmosphäre und Respekt gegenüber dem Mitarbeiter abzubauen.

Es macht auch Sinn, die variable Komponente nicht nur auf die Zielerreichung, sondern auch auf die Verhaltenskomponente aufzuteilen. Denn ausschließlich monetäre Anreize zur Zielerreichung werden die von den Zielen ausgehenden positiven bzw. negativen Verhaltensweisen von Mitarbeitern verstärken, was einerseits die Chance einer positiven Praxisentwicklung erhöht, allerdings auch das Risiko einer Fehlentwicklung vergrößert, wenn die Ziele den geschäftlichen Erfolg nicht gewährleisten.

Gute Umsatzzahlen sind nicht alles

Die Gefahr der Fehllenkung einer Zahnarztpraxis erhöht sich also, wenn eine Zahnarztpraxis ihren Erfolg ausschließlich nach finanziellen Kennzahlen bemisst. In diesem Fall können die von den Patienten geforderten Bestleistungen und die vom Gesetzgeber geforderten formellen, medizinischen und hygienetechnischen Vorschriften gefährdet sein. Außerdem berücksichtigt diese Vorgehensweise nur kurzfristige Aspekte. Langfristige Aspekte und weiche Faktoren wie Behandlungsqualität, Patientenbindung, Aufbau von „A“-Patienten usw. werden nicht einbezogen. Finanziellen Kennzahlen fehlt es oftmals auch an Stetigkeit, wenn z. B. Investitionen getätigt wurden, Berichtigungen der Einnahmen-Überschussrechnung vorgenommen werden oder das Budget der Praxis bei der KZV für den entsprechenden Zeitraum ausgereizt worden ist. Untersuchungen ergaben, dass eine ausschließlich leistungsbezogene Bezahlung besonders bei komplexen Aufgaben kontraproduktiv wirken kann, da natürliche Impulse wie Selbstmotivation und Selbstverantwortung verdrängt werden.

Belohnungsgerechtigkeit richtig einschätzen

Wie immer im Leben ist also das richtige Maß entscheidend. Daher muss auch jede Zahnarztpraxis Art und Umfang ihrer monetären

Anreize für die Mitarbeiter individuell ermitteln. Dabei ist zu beachten, dass zusätzlich zu der leistungsgerechten Vergütung auch Faktoren wie Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit mit einbezogen werden. Denn Mitarbeiter sehen Belohnungsgerechtigkeit in der Regel NICHT in der Höhe des Anreizes, sondern im relativen Vergleich mit Kollegen.

Nicht-monetäre Anreize mehr gewichten

Festzuhalten bleibt: Monetäre Anreize haben gegenüber nicht-monetären Anreizen aus Sicht vieler Mitarbeiter wesentlich an Bedeutung verloren. Daher ist es wichtig, die nicht-monetären Anreize entsprechend zu gewichten.



Nicht-monetäre extrinsische Anreize umfassen alle vergütungslosen Mittel zur Anerkennung der persönlichen Leistung des Mitarbeiters. Dazu zählen: Titel, Statussymbole, physische Arbeitsbedingungen, Beförderungen, aber auch Weiterbildungsmöglichkeiten, Belobigungen, langfristige Verträge usw.

Insgesamt versucht man so Teamspirit, Loyalität und Aufwertung des eigenen Selbstwertgefühles auch speziell als Teammitglied in der Praxis zu generieren. Im Endeffekt ist das ein Motivationsmotor, der in sich gesehen funktioniert und sich weiter befeuert. Durch zunächst extrinsische Anreize erreicht man später die intrinsische Forderung des Mitarbeiters gegenüber sich selbst. Er/Sie will es sich dann beweisen. Dann hat man es geschafft. Man wird als Praxisinhaber als großzügig, loyal, verlässlich und als eine Einheit gesehen (Kapitän und sein Team auf einer Nussschale, alle für einen, einer für alle). Mir ist hier das Erlangen einer hohen Loyalität das Wichtigste.

Doch genug der Theorie. Die Frage, die sich stellt, ist doch: „Wie lassen sich Anreizsysteme in der Praxis umsetzen?“ In diesem Punkt sind Ihrer Kreativität fast keine Grenzen gesetzt. Ich erinnere

mich beispielsweise an eine Praxis, die ihren Mitarbeitern die Möglichkeit gab, über Monate oder sogar Jahre hinweg Bonuspunkte anzusammeln – ähnlich wie wir es von vielen Tankstellen und Einkaufszentren kennen. Sowohl über die Dauer des Ansparens als auch über den Verwendungszweck des Punktekontingents konnte jeder Mitarbeiter frei entscheiden und sich damit irgendwann kleinere oder auch größere Wünsche erfüllen. Für den einen Mitarbeiter war dies eine Fahrt im Porsche auf dem Nürburgring, für den anderen ein Urlaub in Mexiko, für den Dritten ein Yoga-Kurs. Ich habe auch schon Praxen erlebt, die Belohnungsreisen für die gesamte Belegschaft initiiert haben, zum Beispiel nach Hongkong, Mallorca oder nach München zum Oktoberfest. Bitte erschrecken Sie jetzt nicht – abgesehen von solchen Luxus-Incentives gibt es auch viele andere, ebenso wirkungsvolle, aber bescheidenere Belohnungsvarianten. Vielleicht können Sie einer Mitarbeiterin, die überdurchschnittlich gut arbeitet, ja auch mit einem Kochkurs oder einer Fortbildung eine Freude machen, mit eigenen Visitenkarten, einem Einkaufsgutschein, einem Golfkurs oder einem Konzertbesuch. Oder Sie belohnen herausragende Leistungen einfach mit mehr Verantwortungsübernahme und neuen Herausforderungen innerhalb der Praxis. Wichtig ist, dass Sie Ihre Mitarbeiter kennen und wissen, was ihnen wichtig ist und wie Sie ihnen eine Freude machen können. Es kommt nicht darauf an, nur teure, exklusive, außergewöhnliche Belohnungen zu vergeben – es ist die Geste, die zählt und die damit verbundene persönliche Anerkennung durch den Chef.

Mitarbeitern die Wahl lassen – das „Cafeteria-Modell“

Der Einsatz und die Bedeutung nicht-monetärer Anreize hängen, ebenso wie bei den monetären Anreizen, von der Einzelperson und der Situation ab. Daraus leitet sich ab, dass nur der Mitarbeiter selbst die Motivationswirkung, die aus den Anreizen hervorgeht, wirklich beurteilen kann. Es ist daher sinnvoll, den betref-

fenden Mitarbeiter eigenverantwortlich auswählen zu lassen, ob eine Fortbildung, Urlaubsreise oder zusätzliche Freizeit den Anreiz für die Zielerreichung darstellen soll. Herzbergs Theorie spiegelt sich auch in der Grundlage des „Cafeteria-Systems“ wieder, wonach die Mitarbeiter Wahlmöglichkeiten hinsichtlich der Entlohnungsart haben. Das bedeutet konkret: Der Mitarbeiter darf zu einem bestimmten Zeitpunkt oder im Rahmen einer bestimmten Zeitspanne zwischen den Entlohnungsangeboten frei wählen. Die maximale Höhe des zusätzlich generierbaren Betrags wird im Vorfeld festgelegt.



Vorstellbare Anreize für zahnärztliche Praxen, die das Cafeteria-System implementieren möchten, sind finanzielle Anreize, aber auch Zeit-Angebote wie zusätzlicher Urlaub, flexiblere Arbeitszeit sowie Versicherungsmöglichkeiten und Altersvorsorge. Zu den nicht-monetären Anreizen, die ausschließlich vom Praxisinhaber und nicht im Cafeteria-System gewährt werden können, zählen Beförderungen, Belobigungen und Titel.

Der Motivationsanreiz einer Beförderung wirkt intrinsisch und extrinsisch, da er sowohl monetäre (Beförderung geht grundsätzlich mit einer Gehaltserhöhung einher) und nicht-monetäre Faktoren beinhaltet. Steinle bezeichnet eine Beförderung daher auch als „Anreizbündel“. Wenn also gute Leistungen von Mitarbeitern die Beförderungschancen erhöhen und die Beförderungspolitik zusätzlich leistungsbezogen gehandhabt wird, ergeben sich daraus sehr gute Motivationsanreize. Auch in einer Zahnarztpraxis gibt es Aufstiegsmöglichkeiten, wenn auch begrenzte, zum Beispiel zur Chefhelferin, die den Zahnarzt in administrativen Tätigkeiten entlastet. Möglich ist auch eine Karriere als Abteilungsleiterin in einer größeren Zahnarztpraxis, die schon über Abteilungsstrukturen in Prophylaxe, Verwaltung/Anmeldung oder über eine Behandlungsspezialisierung verfügt.

! Die auswählbaren nicht-monetären Anreize in einer Zahnarztpraxis könnten neben den bisher Genannten flexible Arbeitszeitgestaltungen, Fortbildungen, Aufstieg, Unterstützung der Work-Life-Balance und Belobigungen darstellen. Flexible Arbeitszeitgestaltungen sind bei ausgedehnten Behandlungszeiträumen ebenfalls durchaus denkbar.

Ist der Samstag zusätzlich zur Behandlung vorgesehen, sind neben den Bereitschaftsdiensten bei einer 38-Stunden-Woche der Helferinnen Räume zur flexiblen Ausgestaltung der Präsenzarbeitszeit vorhanden. Abrechnungskräfte haben die Möglichkeit, mit Hilfe von Zahnarztsoftware sämtliche Abrechnungen in einer karteikartenlos geführten Zahnarztpraxis vom Home-Office aus vorzunehmen, was als ein weiterer Anreiz zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung anerkannt wird. Fortbildungsmöglichkeiten sind für Zahnarzhelferinnen ein wesentlicher Anreiz, da nur über die Spezialisierung höhere Verdienst- und Einsatzmöglichkeiten geschaffen werden können. Spezialisierungen sind zur ZMP, ZMV, ZMF und DH und zum Betriebswirt der Zahnmedizin möglich. Weitere Fortbildungsmöglichkeiten bestehen u. a. in Zahnheilkunde, Hygiene, Patientenansprache, QM und EDV. Anreize zur Unterstützung der Work-Life-Balance können in der Möglichkeit zur schonenden Wiedereingliederung (Teilzeit, Jobsharing) nach der Schwangerschaft bestehen. Wer beispielsweise einen angenehmen Aufenthaltsraum zur Verfügung stellt, kann dadurch ebenfalls einen Anreiz zur Work-Life-Balance schaffen. Auch ein Lob zur rechten Zeit stärkt die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Aus einer Untersuchung von Likert⁴ geht hervor, dass in Abteilungen mit hoher Produktivität wesentlich mehr gelobt als getadelt wird.

⁴ Likert R.: Neue Ansätze der Unternehmensführung, Bern (SWI); Stuttgart 1997.

Tipp: Auch außergewöhnliche Formen der Weiterbildung sind willkommene Anreize und sinnvolle Belohnungen

Seit 2010 findet beispielsweise jedes Jahr auf Schloss Westerburg im Westerwald ein Management-Lehrgang zum „Betriebswirt der Zahnmedizin“ statt. Zielgruppen sind Absolventen des Zahnmedizinstudiums, Praxismanager/-innen, Zahnmedizinische Fachangestellte und vor allem Zahnärzte und Zahnärztinnen, die sich betriebswirtschaftliche Kenntnisse für eine erfolgreiche Praxisführung aneignen möchten. Der Lehrplan umfasst fünf Module (Unternehmensführung, Qualitätsmanagement, BWL, Marketing, Recht und Steuern sowie Selbstmanagement). Die Inhalte werden an fünf Wochenenden vermittelt, den Abschluss bildet eine Hausarbeit. Danach dürfen die Teilnehmer den Titel „Betriebswirt der Zahnmedizin“ tragen. Der hochküratige Kurs ist mit 111 Fortbildungspunkten dotiert. In 2013 werden erstmals auch Vertiefungskurse zu den Themen „Praxismanagement“ und „Businessplanung“ angeboten. Ausgerichtet wird die Veranstaltung von einem der ältesten, privat geführten Fortbildungsinstitute Europas - der Akademie Westerbürger Kontakte von Dr. Diether Reusch in Zusammenarbeit mit der OPTI-Zahnarztberatung.

www.betriebswirt-zahnmedizin.de

Die Gestaltung eines ausschließlich nicht-monetären Anreizsystems ist allerdings nicht sinnvoll, da bei einem durchschnittlichem Helferinnen-Gehalt von rund 16.000 Euro brutto inkl. AG-Anteile p.a. erst einmal die Hygienefaktoren befriedigt werden müssten.



Zahnarztpraxen sollten daher ein Entlohnungsmodell anbieten, das sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Anreize abdeckt.

So können beispielsweise 60–75 Prozent des Gesamtgehalts einer Zahnarzthelferin fix festgelegt werden. Der Rest ist variabel und hängt zu 20 Prozent vom Praxiserfolg und weiteren 20 Prozent von der individuellen Leistung des Mitarbeiters ab. Weitere 10 Prozent sollten im Sinne eines Cafeteria-Systems von nicht-monetären

Leistungen (Fortbildungen, Zeitausgleich etc.) auswählbar sein. Insgesamt können die Mitarbeiter einer Zahnarztpraxis dann also bei voller Leistungsmotivation, vollem Leistungsabruf und einem erfolgreichen Praxisverlauf auf maximal 125 Prozent ihrer ursprünglichen Gehaltszahlungen kommen.

Die gemeinsamen Zielermittlungen und Zielsetzungen verbunden mit Leistungsanreizen stellen zudem die Grundlage zum Aufbau eines partizipativen Führungsstils dar, der durch klare Zielsetzungen, Beteiligung an Entscheidungen, Besprechungen und Beurteilungen von Ergebnissen sowie durch einen ausgewogenen Informationsaustausch geprägt sein sollte. Dabei ist allerdings zu beachten, dass auch bei Maßnahmen zur Motivation Fingerspitzengefühl gefragt ist. Ich erinnere mich noch gut an einen Praxischef, der seine gesamte Belegschaft für ein Wochenende in ein luxuriöses Wellness-Hotel mit Saunaanlage und Spa eingeladen hatte – gut gemeint, aber leider nicht gut durchdacht. Alleine die Vorstellung, zusammen mit dem Chef hüllenlos in der Sauna zu sitzen, trieb den meisten Mitarbeiterinnen schon im Vorfeld die Schweißperlen auf die Stirn. Das Ergebnis: Die Krankmeldungen stiegen ausgerechnet an dem besagten Wochenende abrupt an. Wen wundert's? Andere Mitarbeiterinnen sagten aus persönlichen Gründen bereits vorher ab. Die Wellness-Reise wurde zum Motivationskiller. Besser wäre gewesen, ein Wellness-Wochenende für zwei Personen auszuloben, zu dem die Mitarbeiterin dann beispielsweise ihren Partner, eine Freundin oder Kollegin hätte mitnehmen können. Abgesehen von solchen gut gemeinten Fehlentscheidungen können auch bestimmte Charaktereigenschaften des Chefs schlimme Motivationskiller sein. Hierzu zählen Unehrllichkeit, Unzuverlässigkeit, fehlende Authentizität, Ignoranz, Willkür und die Vorliebe, Mitarbeiter gegeneinander auszuspielen.

Was Letzteres betrifft – dafür gibt es eine Vielzahl von Beispielen. Ich erinnere mich nur zu gut an einen Praxischef, der zu einer Mitarbeiterin sagte: „Du und Tina stehen hier auf dem Prüfstand,

eine von euch beiden muss noch gehen. Also schauen wir mal, wer sich in nächster Zeit besser anstellt.“ Das Ergebnis dieses feinfüh-
ligen Monologs können Sie sich vorstellen: Geheule, Gekreische,
Chaos und natürlich KEINE erhoffte Leistungssteigerung, stattdes-
sen kündigten beide Mitarbeiterinnen noch VOR ihrer „Bewäh-
rungsprobe“. Dann gab es erst richtig Chaos.

Demotivierend wirken auch andere Maßnahmen, zum Beispiel, wenn der Praxischef einer Mitarbeiterin zwar formell mehr Verant-
wortung überträgt, in der Realität aber dann kritisch und kleinkariert
täglich überprüft, ob alle Aufgaben erledigt worden sind. Die Mit-
arbeiterin wird nicht nur schnell den Spaß an ihrem neuen Aufga-
benbereich verlieren, sondern auch daran zweifeln, ob die Verant-
wortungsübertragung ernst gemeint war und sich dadurch verletzt
fühlen.

Ein weiterer Motivationskiller ist das Fehlen von Verbindlichkei-
ten. Ich erlebe oft, dass zwar Mitarbeitergespräche geführt werden,
in denen Wünsche, Ziele und Maßnahmen gemeinsam mit dem Mit-
arbeiter festgelegt werden, das Ganze dann aber nicht weiterge-
führt wird und sozusagen im Sande versickert – ohne Rückmeldung,
versteht sich. Das ist sehr schlecht. Denn schon die alten Lateiner
wussten: „Pacta sunt servanda!“ Versprechen müssen eingehalten
werden! Sonst kommt es auch in diesem Fall zu einem Verlust an
Respekt und Vertrauen.



Christian Henrici

Christian Henrici, Dipl. Kfm., ist seit 2006 Mitbegründer und Geschäftsführer der OPTI Zahnarztberatung GmbH. Zuvor war er für die DAMPSOFT Software Vertrieb GmbH u. a. als Assistent der Geschäftsführung tätig. Als weitere berufliche Stationen, neben dem Studium der Betriebswirtschaft mit dem Diplomarbeitsthema „Betriebswirtschaftliche Optimierung einer Zahnarztpraxis“, sind die Tätigkeiten als Projektmanager in einem Unternehmen in Atlanta, USA, und die Ausbildung zum Bankkaufmann zu erwähnen.

Bei der Ausbildung zum „Betriebswirt der Zahnmedizin“, dem Managementlehrgang für Zahnärzte der Westerburger Gesellschaft, ist Christian Henrici Lehrbeauftragter und als Referent für Spezielle Betriebswirtschaft, Controlling und Businessplanung berufen.

Christian Henrici ist Autor zahlreicher Fachbeiträge zu den Themen Controlling, Personalführung, Praxismanagement und weiteren speziellen Themen rund um die Zahnarztpraxis.

Christian Henrici, Jahrgang 1981, ist verheirateter Familienvater und lebt auf einem Bauernhof in Schleswig-Holstein.

