

KN PRAXISMANAGEMENT

Top-Mitarbeiterinnen an die kieferorthopädische Praxis binden

Obwohl die meisten Kieferorthopäden aufgrund der Arbeitsmarktsituation die große Auswahl haben, muss bei Personalentscheidungen dafür gesorgt werden, dass gerade die leistungsstarken Mitarbeiterinnen langfristig eng an die Praxis gebunden werden, damit sie sich nicht nach Alternativen umschaun.

Eine Umfrage der Unternehmensberatung Towers Perrin unter 3.200 deutschen Arbeit-

haft an ihnen interessiert zeigt, sie über ausreichende Entscheidungsfreiheit verfü-

zeichnen sich dadurch aus, dass sie intrinsisch motiviert und voller Eigenengagement, stressresistent und durchsetzungsfähig, risikobereit und auf der Suche nach neuen Herausforderungen sind. Gerade dies verleitet so manchen Vorgesetzten zu der irri- gen Annahme, sie müssten sich um ihre Höchstleister nicht weiter kümmern, nach dem Motto: „Die arbeiten auch ohne Unterstützung gut!“ Bis sie von der Konkurrenz abgeworben werden.

Wenn Kieferorthopäden ihre Höchstleister an ihre Praxis binden wollen, sollten sie sich zu den in der Studie genannten Motivationstreibern geeignete Umsetzungsmaßnahmen einfallen lassen, die individuell auf Mitarbeiterinnen und Praxis zugeschnitten sind. Individuell deshalb, weil die Motivationslandschaft bunt ist wie ein Kaleidoskop. Ob sich der Kieferorthopäde wirklich an einer Mitarbeiterin interessiert zeigt, äußert sich in der Wahrnehmung der einen Angestellten darin, ob ihr finanzielle Anreize geboten werden. Für die Kollegin ist es wichtig, sich mit dem Arbeitgeber und der Praxis identifizieren zu können. Der Kieferorthopäde muss mithin herausfinden, was seine Mitarbeiterinnen antreibt.

Im Gespräch Motivationsstruktur feststellen

Jeder Mensch ist einzigartig und verfügt daher über eine persönliche Motivations-

struktur – die der Kieferorthopäde als Führungskraft im persönlichen Gespräch

„Wir-Gefühl/Kontaktbedürfnis“. Nicht jede Mitarbeiterin möchte in das

Der Kieferorthopäde sollte bedenken, dass sich die Motivationsstruktur der Mitarbeiterin vielleicht nicht allein aus beruflichen Quellen speist.



nehmern lässt Rückschlüsse auf die Stellschrauben zu, an denen ein Kieferorthopäde drehen muss, will er denn das Ziel erreichen, seine leistungsstarken Mitarbeiterinnen langfristig zu halten. Die Motivationsstudie kommt zu dem Ergebnis, dass es einige „große Treiber bei der Mitarbeitermotivation“ gibt: Mitarbeiter sind motiviert, wenn – dieser Punkt landete auf Platz 1 – der Vorgesetzte sich wahr-

gen und ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten offen stehen, um ihre Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen zu verbessern. Des Weiteren spielen der Ruf des Unternehmens, die teamübergreifende Zusammenarbeit und die Messung der Mitarbeiterleistung an konkreten Zielvorgaben eine Rolle. „High Performer“ und „Höchstleister“ – gemeint sind die Top-Mitarbeiter –

KN Info

Große Treiber der Mitarbeitermotivation

- ☞ Wahrhaftes Interesse an den Mitarbeitern
- ☞ Ausreichende Entscheidungsfreiheit
- ☞ Weiterbildungsmöglichkeiten
- ☞ Positives Image des Unternehmens
- ☞ Möglichkeit zur teamübergreifenden Zusammenarbeit
- ☞ Regelmäßige Messungen der Mitarbeiterleistung

herausfinden sollte. Hilfreich ist es, wenn er im Vorfeld des Gesprächs Überlegungen zu den möglichen Motivatoren anstellt – wer einen mitarbeiterorientierten Motivatoren-Cocktail mixen möchte, muss wissen, welche „Zutaten“ ihm zur Verfügung stehen. Dazu gehören:

- Das Motivationsmuster „Leistung/Tätigkeit/Selbstverwirklichung“. Eine befriedigende Arbeit, die Raum bietet zur freien Entfaltung der eigenen Leistungsmöglichkeiten, zum Ausleben der Werte, die der Mitarbeiterin wichtig sind, und der Erreichung selbst gesetzter Ziele – dieser Aspekt gehört zu den schwierigsten, da ihn jeder Mensch mit einem anderen Inhalt füllt.
- Das Motivationsmuster „Identifikation mit der Praxis“. Voraussetzung ist das Vorhandensein einer klaren Praxisphilosophie.
- Das Motivationsmuster

Team-Boot einsteigen, so manche bevorzugt den einsitzigen Kajak. Stark individualistisch geprägte Mitarbeiterinnen erfordern eine andere Vorgehensweise als diejenigen, die altruistisch eingestellt sind.

- Das Motivationsmuster

KN Info

Eigenschaften von Höchstleistern

- ☞ Hoher Grad an intrinsischer Motivation
- ☞ Gesundes Maß an Durchsetzungsfähigkeit
- ☞ Risikobereitschaft
- ☞ Verantwortungsbewusstsein
- ☞ Stressresistenz

„Lob/Verstärkung“. Hier sollte der Kieferorthopäde wiederum differenzieren: Bei der selbstsicheren Mitarbeiterin, die über ein hohes Maß an Eigenmotivation verfügt, kann ein Zuviel an systematischem Lob kontraproduktiv wirken – sie fragt sich, ob das Lob des Chefs auch ehrlich gemeint ist.

- Das Motivationsmuster „Finanzielle Verstärkung“. Die Frage ist, ob die Motivationsstruktur der Mitarbeiterin vom Besitz materieller Dinge allein beeinflusst wird oder ob sie ihre Bedeutung vom angestrebten Ziel (etwa soziale Anerkennung, Besitz, Sicherheitsbedürfnis) erhält.
- Das Motivationsmuster „Status/Geltung/Macht“. Oft sind es die aufstrebenden und loyalen Mitarbeiterinnen, bei denen dieses Muster eine dominante Rolle spielt.
- Das Motivationsmuster „Kreativitätsentfaltung“. Jeder Mensch befriedigt als homo ludens („spielender Mensch“) gerne seinen Spiel- und Kreativitätstrieb. Und vielen Mitarbeiterinnen ist ihr Arbeitsplatz deshalb wichtig, weil sie dort ihre Kreativität entfalten können.
- Das Motivationsmuster „Privatleben“. Für viele Menschen besitzen Freizeit und Familienleben einen hohen Stellenwert.

Führungsarbeit erhebt. „So viel Vertrauen wie möglich, so viel Kontrolle wie nötig“ – vielleicht ist dies der goldene Mittelweg, der es dem Kieferorthopäden erlaubt, Kontrolle und Vertrauen in ein

KN Der Autor

Alfred Lange

Alfred Lange ist Leiter des medizinischen dienstleistungszentrums medicina in Chemnitz. Der Praxiscoach hat sich darauf spezialisiert, Arztpraxen beim Aufbau eines effektiven Praxismanagements zu unterstützen. Dazu gehört auch die Beratung und das Training im Bereich Mitarbeiterinnenführung und Delegation. In den individuell aufgebauten Seminaren und Coachings nutzt der Trainer das sogenannte Intervalltraining: Kieferorthopäden, Zahnärzte und ihr Personal lernen in bis zu zwölf Seminarintervallen, die zumeist einen halben oder einen ganzen Trainingstag dauern, ihre persönliche Managementfähigkeiten zu erweitern. Dabei erlernen die Kieferorthopäden auch den professionellen Einsatz des Führungsinstrumentes „Delegation“. Jedem Seminarintervall schließt sich eine Umsetzungsphase von ein bis zwei Wochen an. In den Umsetzungsphasen setzen die Teilnehmer das neu erworbene Wissen in der kieferorthopädischen Praxis direkt ein und um. Am Ende eines Intervalls erhalten sie messbare Umsetzungsaufgaben. Im nächsten Intervall berichten die Teilnehmer über ihre Erfahrungen, vom Trainer gibt es produktiv-kritisches Feedback.

ANZEIGE

Das Softwarekonzept für Kieferorthopäden

Die Nr.1 für Ihre Praxis. Wann steigen Sie um?



computerkonkret

www.dental-software.org

08223 falkenstein • theodor-körner-straße 6 • telefon + 49 3745 7824 33 • vertrieb@computer-konkret.de

Besuchen Sie uns!
20. bis 24. März 2007
Halle 11.1, Gang B, Stand 059

IDS
2007

KN KIEFERORTHOPÄDIE
NACHRICHTEN

INFO Vertrauenskultur etablieren

- Klären Sie für sich die grundsätzliche Frage, ob Ihr Verhältnis zu den Mitarbeiterinnen auf Kontrolle basiert oder auf Vertrauen.
- Wenn Sie kontrollieren wollen oder müssen: Machen Sie Ihre Bemessungsmaßstäbe transparent.
- Kontrolle ist nicht gleich Kontrolle: Nutzen Sie das ganze Repertoire von der Stichprobenkontrolle über die Selbstkontrolle und die Ergebniskontrolle bis hin zur Totalkontrolle – wenn die konkrete Situation es erfordert.
- Kommunizieren Sie, warum eine Kontrolle notwendig ist. So werden die Mitarbeiterinnen Ihre Kontrollmaßnahmen nicht als etwas Negatives beurteilen, sondern als Möglichkeit interpretieren, Arbeitsprozesse zu koordinieren und ein Feedback über geleistete Arbeit zu erhalten.
- Stellen Sie für jede Mitarbeiterin den Vertrauens-Reifegrad fest:
 - Wie ist die Mitarbeiterin bisher mit Kontrollmaßnahmen umgegangen?
 - Wie viel Kontrolle „verträgt“ sie?
 - Wie viel Vertrauen verdient sie, wie viel Vertrauen braucht sie?
 - Wie hat sie bisher auf vertrauensbildende Maßnahmen reagiert?
- Insbesondere bei leistungsstarken Mitarbeiterinnen: Nutzen Sie alle Möglichkeiten, um vertrauensbildende Maßnahmen zu ergreifen und in der Praxis zu verankern.

ausgewogenes Verhältnis zu setzen. Angemessen wäre demnach ein situativer Führungsstil, der es von der konkreten Situation und der konkreten Mitarbeiterin abhängig macht, ob eher kontrolliert werden muss oder eher vertraut werden darf. Darum gilt: Der leistungsstarken Mitarbeiterin muss vertraut, das Maß an Kontrolle auf das Allernotwendigste heruntergeschraubt werden. Der Vorteil: Wenn der Kieferorthopäde jemandem Vertrauen und Respekt entgegenbringt, wird dieser es ihm wahrscheinlich „mit gleicher Münze heimzahlen“ – er erhält als Gegenleistung ebenfalls Vertrauen und Respekt.

Vertrauensbildende Maßnahmen

Welche vertrauensbildenden Maßnahmen stehen dem Kieferorthopäden zur Verfügung, um insbesondere die leistungsstarken Mitarbeiterinnen an die Praxis zu binden (siehe dazu auch Infokasten 1)?



• **Ehrlichkeit** ist die Grundlage jeder Vertrauensbildung. Dies gilt auch und gerade für „schlechte Nachrichten“. Der Kie-

ferorthopäde stellt in problematischen Situationen die Lage sachlich und ohne Beschönigungen dar. Wenn er harte Entscheidungen treffen muss, erklärt er den Mitarbeiterinnen die Hintergründe und

KN Info

Vertrauensbildende Maßnahmen

- ☞ Offenheit und Ehrlichkeit
- ☞ Non-direktive Gesprächsführung
- ☞ Herzlichkeit und Interesse an den Mitarbeitern
- ☞ Direkte und gezielte Informationsübermittlung
- ☞ Angekündigte und begründete Kontrollen

erläutert die Konsequenzen der Entscheidungen für Praxis und Mitarbeiterinnen.

• **Non-direktive Gesprächsführung:** Gespräche, in denen der Kieferorthopäde lediglich Informationen weitergibt und Daten oder Fakten vermitteln will, kann er „direktiv“ aufbauen. In einem direktiven

ihm darum gehen, einen Dialog aufzubauen – in diesem Fall sollte seine Gesprächsführung „non-direktiv“ sein: Er führt durch Fragen, geht auf die Äußerungen der Mitarbeiterin ein und führt einen argumentativen Austausch herbei. Ziel ist die Begegnung in einer Atmosphäre der gegenseitigen Achtung. Darum respektiert er immer das Selbstwertgefühl der Mitarbeiterin – auch in kritischen Kommunikationssituationen.

- **Herzlichkeit:** Der Kieferorthopäde bringt wo immer möglich zum Ausdruck, dass die Mitarbeiterinnen für ihn nicht nur Angestellte sind. „Wie geht es denn Ihrem kranken Sohn?“ – kleine Ausflüge in das Privatleben unterstützen die Etablierung der Vertrauenskultur. Wenn er Anzeichen dafür feststellt, dass eine Mitarbeiterin durch ein persönliches Problem in der Ausübung ihrer Tätigkeit eingeschränkt wird, bietet er ihr seine Unterstützung an.
- **Information pur:** Er informiert die Mitarbeiterinnen

regelmäßig und ausführlich über die Entwicklungen in der Praxis – vor allem über diejenigen, die sie unmittelbar betreffen.

- **Kontrollen ankündigen und begründen:** Er formuliert eindeutig seine Erwartungen bezüglich der Arbeitsleistungen der Mitarbeiterinnen und sagt ihnen, dass und warum die Kontrolle von Arbeitsergebnissen manchmal unumgänglich und in ihrem eigenen Interesse liegt. Es geht ihm nicht um die Kontrolle an sich, sondern um die Ergebnisse der Kontrolle, die häufig die Grundlage für die Verbesserung von Arbeitsprozessen und -abläufen in der kieferorthopädischen Praxis bilden.

Sich das Vertrauen verdienen

Die vertrauensbildenden Maßnahmen haben zur Folge, dass von den Mitarbeiterinnen Vertrauen nicht einfach nur eingefordert wird, sondern diese Forderung durch die

Verhaltensweisen des Kieferorthopäden gerechtfertigt ist. Er darf erwarten, dass sich die Assistentinnen für die positive Entwicklung der Praxis

einsetzen. Arzt und Mitarbeiterinnen erachten sich gegenseitig als würdig, dem anderen Aufmerksamkeit und Vertrauen zu schenken. Gerade dieser gegenseitige Respekt ist für leistungsstarke Mitarbeiterinnen von elementarer Bedeutung. Weiterer Vorteil: Wenn dies gelingt, kann in der Praxis eine menschlich äußerst angenehme und produktive Arbeitsatmosphäre entstehen.

Die Zustimmung der Top-Mitarbeiterin einholen

Leistungsstarke Mitarbeiterinnen lehnen es zumeist vehement ab, Anweisungen „von oben“ erteilt zu bekommen. Sie möchten sich mit den ambitionierten Zielen des Kieferorthopäden identifizieren und aktiv zur Zielerreichung beitragen. Dazu ist es notwendig, dass sie seine Ziele nachvollziehen können und zugleich das Recht haben, sie kritisch zu hinterfragen. Das Konzept dazu heißt „Zustimmungssicherheit“ – Zustimmungssicherheit liegt vor, wenn die Mitarbeiterin die Sicherheit hat, dass es richtig für sie ist, wenn sie eine Aufgabe bestmöglich erfüllt und ihr aus eigener Überzeugung zustimmt.

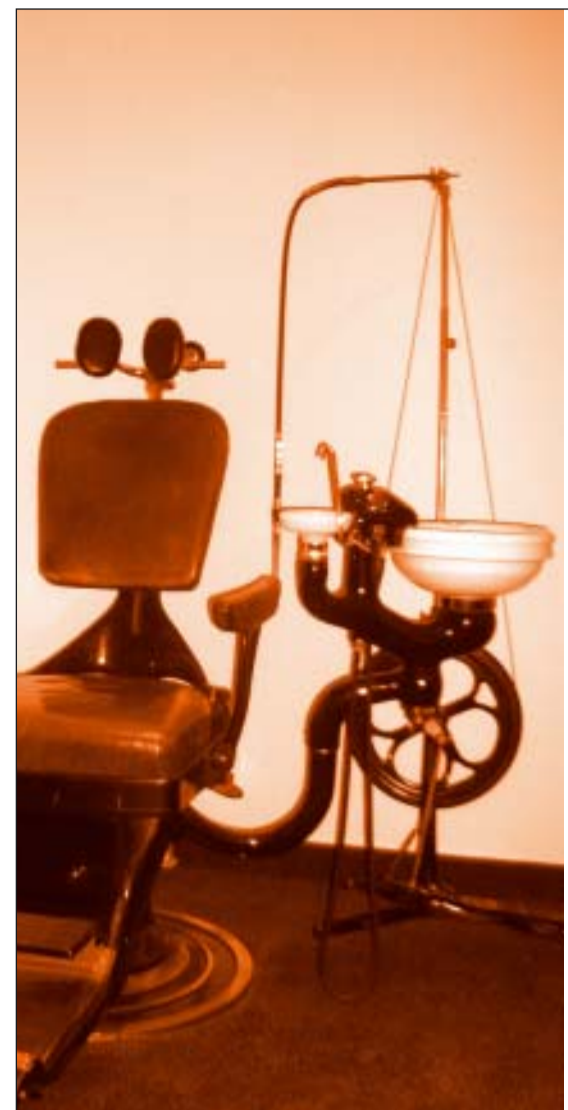
Indem der Kieferorthopäde die Zustimmung der Mitarbeiterin einholt, nimmt er sie hinsichtlich der Zielerreichung in die Verantwortung – und genau das ist es, was ein leistungsstarker Höchstleister wünscht und erwartet. Zudem zeigt das Bemühen des Kieferorthopäden um die Einwilligung der Mitarbeiterin, dass er ihr zutraut, zum Erfolg der Praxis beizutragen.

Darum sollte der Kieferorthopäde der Top-Mitarbeiterin Ziele nicht einfach vorgeben, sondern Zielvereinbarungen auf konkrete Aktivitäten herunterbrechen, die messbar, nachprüfbar und individualisierbar sowie zeitlich und qualitativ klar beschrieben sind. Dies gelingt, indem er mit der leistungsstarken Mitarbeiterin genaue Maßnahmen vereinbart und sie mit Parametern verknüpft, die an ihre individuelle Situation angepasst sind.

Dazu ein Beispiel: Nehmen wir an, die Zielsetzung des Kieferorthopäden lautet, die Patientenorientierung zu erhöhen – eine Zielvereinbarungskultur lässt sich in folgenden Schritten verwirklichen:

- **Analyse der Ist-Situation:** Wie wurden Ziele in der Vergangenheit vereinbart, wie schaut es mit der Zielerreichung aus, woran lag es, dass Ziele nicht erreicht wurden?
- Der Kieferorthopäde führt regelmäßig Zielvereinbarungsgespräche – nicht nur zum Jahreswechsel. In den Gesprächen erarbeitet er gemeinsam mit der Mitarbeiterin die Ziele – dabei werden seine Zielvorstellungen und die der leistungsstarken Mitarbeiterin berücksichtigt.
- Der Kieferorthopäde bespricht mit der Mitarbeiterin mögliche Hindernisse,

Fortsetzung auf Seite 14 **KN**



**Zeit für
neues
Denken.**



**Kommunikation
Management
Fachtraining
Marketing
Verkauf**



Unternehmensberatung für Dentalpraxen

info@dent-x-press.de
www.dent-x-press.de

**COACHING
SEMINARE
BERATUNG**

KN Fortsetzung von Seite 13

die sie davon abhalten könnten, eine Zielvereinbarung einzuhalten – etwa Zeitmangel. Zu diesen Hindernissen wird eine Problemlösung entwickelt, zum Beispiel „Ähnliche Aktivitäten zu einem Aufgabenpaket bündeln“ und so Zeit sparen.

- Schließlich steht die konkrete Aktivitätenplanung an. Kieferorthopäde und leistungsstarke Mitarbeiterin überlegen, was dazu notwendig ist, die Patientenorientierung zu verbessern und zu erhöhen. Wichtig: Der Chef bittet die Mitarbeiterin dezidiert darum, eigene Vorschläge zu unterbreiten – sie muss und soll spüren, dass ihm an ihrer Meinung und ihren Ideen gelegen ist. Die Mitarbeiterin stellt also dar, was sie persönlich tun möchte, um das Ziel einer besseren Patientenorientierung zu erreichen.
- Dann erfolgt das Commitment, das „Ja-Wort“ der Mitarbeiterin, dass die beschlossenen Aktivitäten zur Verbesserung der Patientenorientierung aus ihrer Sicht durchführbar sind.

Schließlich überprüft der Kieferorthopäde mit der Mit-

arbeiterin das Ergebnis der Aktivitätenplanung, am besten einmal im Quartal. Er gibt das Maßnahmen-Con-

räumt. Zugleich sollte er Gelegenheit geben, sich permanent weiterzubilden – auf Seminaren, aber insbeson-

Der Coachee lernt direkt vom Coach und setzt das Gelernte mit dessen Unterstützung in der Berufspraxis ein.



trolling, dass die Aktivitäten nicht zum erwünschten Erfolg geführt haben, sollten sie gemeinsam diskutieren, welche Veränderungen an dem Aktivitätenkatalog vorgenommen werden können.

High Performer wollen individuelle Weiterbildung

Die leistungsstarke Mitarbeiterin legt großen Wert auf ihre persönliche Weiterentwicklung. Intern wird der Kieferorthopäde diesem Wunsch gerecht, indem er ihren Kompetenzbereich immer weiter ausdehnt und immer umfassendere Entscheidungsbefugnisse ein-

dere durch ein individuelles Coaching.

High Performer in der kieferorthopädischen Praxis zeigen im fachlich-medizinischen Bereich kaum Schwächen – wenn es Verbesserungspotenzial gibt, so liegen sie zumeist im Verhaltensbereich. Darum sollte der Kieferorthopäde für diese Mitarbeiterinnen ein spezielles Weiterbildungskonzept auflegen, in dessen Mittelpunkt ein Vier-Augen-Coaching steht. Denn die Kompetenzen der Höchstleister lassen sich nicht in einem klassischen Seminar oder Training steigern – dazu ist eine individuellere Vorgehensweise notwendig.

Die Stärke eines Coachings liegt in der intensiven persönlichen Beziehung zwischen dem Coach – das ist entweder der Kieferorthopäde selbst oder ein professioneller externer Trainer und Coach – und dem Coachee, also dem Mitarbeiter. Weil die Beziehung persönlich geprägt sein soll, verspricht der Einsatz eines neutralen Coachs zumeist mehr Erfolg. Denn der Kieferorthopäde ist und bleibt zuallererst der Vorgesetzte der Mitarbeiter – und das kann beim Coaching zuweilen ein Problem darstellen. Etwa dann, wenn es den Beteiligten nicht gelingt, für eine bestimmte Zeit aus ihren angestammten Rollen herauszuschlüpfen.

Das Coachingkonzept lautet:

Dabei tritt der Coach nicht als „allwissender“ Experte auf, der den Coachee mit vorgefertigten Lösungen be-

werden die Grundlagen für den Coachingprozess gelegt. Gemeinsam klären Coach und Coachee den konkreten Anlass für das Coaching ab, in diesem Fall die Kompetenzentwicklung im Verhaltensbereich. Sie prüfen, ob beide der Meinung sind, dass ein individuelles Coaching der geeignete Weg ist, den Coachingbedarf abzudecken. Wichtig ist, dass sich der Coachee freiwillig dazu entscheidet. In der Vorbereitungsphase klären die Beteiligten die Erwartungen ab, die sie in den Coachingprozess setzen. Bereits jetzt entscheidet sich, ob die Beteiligten auf einer „Wellenlänge“ schwimmen und der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses möglich ist. Und sie formulieren, unter welchen Prämissen der Coachingprozess ablaufen soll.

Phase 2 – Analyse und Diagnose: Der Coach sammelt alle verfügbaren Informationen zum Coachee und zum Coachinganlass. Dazu führt er mit dem Coachee ausführliche Gespräche. Die zeitintensivste und zugleich effek-

nahmen und prüfen, ob Ziele revidiert werden müssen oder als „erreicht“ bezeichnet werden können. Zudem findet eine „Meta-Kommunikation“ statt: Die Beteiligten reflektieren den Ablauf des Coachingprozesses, thematisieren, was gut läuft, was nicht. Sobald sie zu dem Ergebnis gelangen, die Ziele des Coachingprozesses seien erreicht, findet ein Fazitgespräch statt.

Unterstützung im Beratungsgespräch

Ein Bereich, in dem sich ein Coaching lohnt, ist die Herausforderung, Mitarbeiterinnen zu zahnmedizinischen Beratungsassistentinnen weiterbilden zu lassen. Diese Aufgabe erfordert auch Verhaltensänderungen: Die Mitarbeiterin berät Patienten, schlägt alternative Behandlungskonzepte vor und informiert über mögliche Zuzahlerleistungen. Die Mitarbeiterin entwickelt sich also von der „normalen“ Assistentin zur patientenorientierten Beraterin.

Selbst gute und motivierte Mitarbeiterinnen haben nach der Ausbildung zur zahnmedizinischen Beratungsassistentin Schwierigkeiten mit der Umsetzung vor Ort, also in kieferorthopädischen Praxen und im Patientengespräch. Dann ist es sinnvoll, den Prozess mit einem Coaching zu unterstützen: Der Coach begleitet die Mitarbeiterin bei ihren ersten Beratungsgesprächen, steht ihr beobachtend zur Seite und gibt korrigierendes Feedback. So zeigt der Kieferorthopäde der Top-Mitarbeiterin, dass er an ihrer persönlichen Weiterentwicklung interessiert ist. **KN**

KN Info

Der klassische Coaching-Ablauf

- Phase 1** – Vorbereitung
- Phase 2** – Analyse und Diagnose
- Phase 3** – Zielfestlegung
- Phase 4** – Aktionen und Maßnahmen
- Phase 5** – Feedbackgespräche und Abschlussgespräch

dient. Vielmehr begleitet der Coach den Coachee auf dem Weg zu einem selbst gesteckten Ziel, er ist gleichberechtigter Gesprächspartner und Feedbackgeber. Diese geraffte Coachingdefinition verdeutlicht: Das individuelle Vier-Augen-Coaching ist geeignet, gerade den Spitzenleuten mit hoher methodischer und fachlicher Kompetenz im Verhaltensbereich Unterstützung zu geben.

Der Ablauf eines Coachings

Obwohl es aufgrund der individuellen Vorgehensweise keinen standardisierten Coachingablauf gibt, lässt sich sagen, dass die meisten Coachings fünf Phasen umfassen:

Phase 1 – Vorbereitung: In einem ersten Gespräch

tivste Methode besteht in der Begleitung des Coachees an den Arbeitsplatz.

Phase 3 – Zielfestlegung: Nun verfügen Coach und Coachee über alle Informationen, um im nächsten Schritt die konkreten Ziele des Coachingprozesses festzulegen.

Phase 4 – Aktionen und Maßnahmen: Die Coachingaktionen zur Zielerreichung werden besprochen und verabschiedet. Die Einzelgespräche finden in Sitzungen statt, in denen der Coach seine Erfahrungen an den Coachee weitergibt. Der Theorie in der Sitzung folgt die Unterstützung bei dem Transfer in die Praxis durch die arbeitsplatznahe Begleitung.

Phase 5 – Feedbackgespräche und Abschlussgespräch: In Gesprächen diskutieren Coach und Coachee den Erfolg der Aktionen und Maß-

KN Literatur

Seßler, Helmut; Kanders, Dirk: Die Dentalberaterin. Therapiesichernde Beratung in der täglichen Praxis. Georgsmarienhütte 1999.

KN Adresse

Alfred Lange
medizinisches dienstleistungszentrum medicen
Augustusburger Str. 331
09127 Chemnitz
Tel.: 03 71/7 25 43 36
Fax: 03 71/7 25 43 40
E-Mail: a.lange@medicen.de
www.medicen.de

KN KIEFERORTHOPÄDIE NACHRICHTEN

So binden Sie Ihre Top-Leute an die Praxis

- Finden Sie heraus, über welche Motivationsstruktur Ihre Mitarbeiterinnen verfügen, sodass Sie eine Grundlage für individuelle Motivationsstrategien haben, die Sie auf sie abstimmen.
- Bauen Sie Vertrauen zu den Mitarbeiterinnen auf.
- Beteiligen Sie sie an der Zielfestlegung.
- Bieten Sie ihnen optimale Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Räumen Sie ihnen ausreichende Entscheidungsfreiheiten und -befugnisse und Einflussnahme auf die Arbeitsprozesse in der Praxis ein.
- Verdeutlichen Sie die Werte, die für Sie und Ihre Praxis bestimmend sind, sodass sich die Mitarbeiterinnen mit ihnen identifizieren können.
- Fordern und gestatten Sie, dass sich Ihre Mitarbeiterinnen kritisch-konstruktiv äußern dürfen.
- Überlegen Sie, welche Nebenleistungen für Ihre leistungsstarken Mitarbeiterinnen möglich sind.

ANZEIGE

today

at IDS Cologne •

March 20–24, 2007

