

## Motivation auf gleicher Hierarchieebene

Wie Kolleginnen zu besseren Leistungen motiviert werden können, zeigt Dr. Wolfgang Schmehl.



Wie der Kieferorthopäde sich selbst und seine Mitarbeiterinnen motiviert – dazu gibt es zahlreiche Tipps. Was aber, wenn eine Mitarbeiterin die Kollegin zu besseren Leistungen motivieren will? Weil sie zwar nicht offiziell,

aber de facto im Team eine führende Rolle innehat? Oder weil sie sich verantwortlich fühlt für bessere Ergebnisse in der Patientenkommunikation? Aufgabe des Kieferorthopäden ist es, ein Betriebsklima und ei-

ne Arbeitsatmosphäre herzustellen, in der leistungsbereite Mitarbeiterinnen die Möglichkeit nutzen können, andere mitzuziehen und anzustacheln. Denn so steigert er nicht nur die Arbeitsproduktivität – nein: Er sorgt zugleich für seine eigene Entlastung und reduziert seinen Stressfaktor.

Bei der Motivation „unter seinesgleichen“ gelten andere Regeln als bei der Motivation durch eine Führungskraft. Denn bei der Motivationsarbeit auf derselben Hierarchieebene kommt es häufig vor, dass sich die Kollegin bevormundet glaubt – insbesondere dann, wenn es um Veränderungen auf der Verhaltensebene geht. Wenn eine Kollegin z. B. beobachtet, die anderen Praxismitarbeiterinnen agieren zu lustlos, und sie zu besseren



Leistungen anstacheln will, wird die „Motivatorin“ schnell als jemand wahrgenommen, der sich auf Kosten der anderen profilieren möchte und sich ein Recht anmaßt, das er nicht hat. Es ist mithin Vorsicht geboten, damit die gute Absicht nicht zu Negativergebnissen führt.

### Mit produktivem Feedback motivieren

Nehmen wir an, die Praxismitarbeiterin Karin Schmidt agiert im Team formal als Gleiche unter Gleichen – und trotzdem an etwas hervorgehobener Position. Jeder weiß, sie ist eine Leistungsträgerin und nicht zuletzt deshalb „die rechte Hand“ des Kieferorthopäden. Er erwartet von ihr, dass sie die Initiative ergreift und Verantwortung übernimmt. Wenn sie nun klare Anzeichen dafür hat, dass die Kolleginnen durchaus in der Lage wären, bessere Leistungen zu bringen, bespricht sie dies am besten zunächst einmal mit dem Kieferorthopäden. Denn eigentlich ist die Motivationsarbeit eine Aufgabe der Führungskraft.

Falls sich der Kieferorthopäde jedoch dazu entschließt, die Motivationsarbeit zu delegieren, muss er dem Team den „Schmidt-Status“ verdeutlichen und klar-

stellen, dass die rechte Hand das Recht und die Legitimation hat, das heikle Motivationsthema anzusprechen. Zudem diskutiert er mit der Leistungsträgerin aus, wie weit deren Befugnisse gehen. Trotz dieser Legitimation ist es ratsam, dass Karin Schmidt mit Fingerspitzengefühl und Sensibilität vorgeht, um in der Beziehung zu den Kolleginnen nicht unnötig Porzellan zu zerschlagen. So ist es zum Beispiel klug, wenn sie betont, ein produktives Feedback vor allem in fachlicher Hinsicht geben zu wollen. So verdeutlicht sie den anderen Praxismitarbeiterinnen: „Es geht mir darum, euch dabei zu unterstützen, erfolgreicher zu arbeiten und bessere Ergebnisse zu erzielen.“ Zu den Selbstverständlichkeiten der Kolleginnenmotivation gehört es, sich ein deutliches Bild von der Situation zu verschaffen und den Gründen, warum z. B. bei der Kollegin im Empfangsbereich „Potenzial nach oben“ vorhanden ist, auf die Spur zu kommen. Karin Schmidts Motivationsarbeit führt nur dann zu den erwünschten Resultaten, wenn sie den individuellen Ursachen bei jeder Kollegin mit individuellen Hilfsmaßnahmen begegnen kann. Die Kolleginnen müssen spüren, dass sie ihnen helfen will. Ansonsten bauen sie eine Abwehrhaltung auf.

ANZEIGE

## KN NACHRICHTEN STATT NUR ZEITUNG LESEN!



Fax an 0341 48474-290

Bestellung auch online möglich unter: [www.oemus.com/abo](http://www.oemus.com/abo)

[www.kn-aktuell.de](http://www.kn-aktuell.de)

**KN** Die Zeitung von Kieferorthopäden für Kieferorthopäden

Ja, ich abonniere die **KN Kieferorthopädie Nachrichten** für 1 Jahr zum Vorteilspreis von € 75,- (inkl. gesetzl. MwSt. und Versand). Das Abonnement verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn es nicht sechs Wochen vor Ablauf des Bezugszeitraums schriftlich gekündigt wird (Poststempel genügt).

Datum  
Unterschrift

**Widerrufsbelehrung:**  
Den Auftrag kann ich ohne Begründung innerhalb von 14 Tagen ab Bestellung bei der OEMUS MEDIA AG, Holbeinstraße 29, 04229 Leipzig schriftlich widerrufen. Rechtzeitige Absendung genügt.

Datum  
Unterschrift

Name	
Vorname	
Straße	
PLZ/Ort	
Telefon	
Fax	
E-Mail	

OEMUS MEDIA AG  
Holbeinstraße 29, 04229 Leipzig  
Tel.: 0341 48474-0, Fax: 0341 48474-290  
E-Mail: [grasse@oemus-media.de](mailto:grasse@oemus-media.de)

KN 12/12



© Denis Opolja





**So fördert und unterstützt der Kieferorthopäde die Motivation unter den Mitarbeiterinnen:**

- ▶ **Arbeitsatmosphäre verbessern:** Von Vorteil ist es, wenn in der Praxis ein Klima herrscht, in dem die Motivation durch die Kollegin als Versuch angesehen wird, gemeinsam erfolgreich zu sein.
- ▶ **Coachingkompetenz entwickeln:** Der Kieferorthopäde erwirbt die Fähigkeit, diejenige Leistungsträgerin, die zur „Kolleginnenmotivation“ willens und fähig ist, zu unterstützen.
- ▶ **Meeting veranstalten:** In einem Teammeeting erläutert der Arzt den Nutzen der Motivationsarbeit auf gleicher Hierarchieebene – für das Team, für die Führungskraft und vor allem die Praxisentwicklung und die Patienten.
- ▶ **Er stellt klar, dass jene Leistungsträgerin in seinem Sinn handelt, und verweist darauf, dass es auch für die anderen Mitarbeiterinnen möglich ist, jene Motivationsarbeit zu verrichten.**
- ▶ **Der Kieferorthopäde bespricht mit jener Leistungsträgerin die konkrete Vorgehensweise.**

**Auf positive Verpackung achten**

Motivation unter gleichgestellten Kolleginnen läuft immer Gefahr, als angemessene Kritik interpretiert zu werden. In unserem Beispielfall sollte Katrin Schmidt prüfen, welche Einstellung eine Kollegin dazu hat. Definiert sie selbst gutgemeinte Verbesserungsvorschläge als Versuche, sie bloßzustellen? Wertet sie das Vorgehen als Einmischung oder gar als Angriff? Dann ist größte Vorsicht geboten. Katrin Schmidt sollte ihre Motivationsversuche mit einem ehrlichen Lob verbinden, der Kollegin also zunächst ihre Anerkennung für geleistete Arbeit zollen. Erst dann kommt sie auf etwaige strittige Punkte zu sprechen. Mit anderen Worten: Sie verpackt die Kolleginnenansprache möglichst positiv. Falsch wäre es zu sagen: „Warum läufst in letzter Zeit bei deinen Terminvereinbarungen so viel schiefe?“ Und das vielleicht auch noch im Kreis der Kolleginnen. Die Angesprochene fühlt sich dann natürlich angegriffen. Konstruktiver ist es, sie auf die Seite zu nehmen und unter vier Augen zu argumentieren: „Mir fällt in letzter Zeit auf, dass du Probleme hast bei <konkrete Situation nennen>. Was hältst du davon, zukünftig <Verbesserungsvorschlag nennen> ...?“ Entscheidend ist mithin, mit der Kollegin ins Gespräch zu kommen und dabei zu erfahren, was sie bei der Entfaltung ihrer Leistungspotenziale hemmt, um alsdann anzubieten, gemeinsam auf die Suche nach einer Lösung zu gehen.

**Mit Fakten und Sensibilität überzeugen**

Motivatorin Schmidt sollte daher darauf achten, bei ihrer Mo-

tivationsarbeit nie im Allgemeinen zu verbleiben, sondern ihre Äußerungen auch zu belegen: Sie benennt also immer den konkreten Grund, der sie veranlasst, als Motivatorin aufzutreten. Sensibilität ist vor allem im sprachlichen Bereich vonnöten. Keineswegs darf der Eindruck entstehen, es gehe um Zurechtweisung oder die Absicht, den Charakter der Kollegin zu beeinflussen. Wichtig ist es, im Gespräch viele Fragen zu stellen, um die Kollegin eventuell zur eigenen Einsicht zu bewegen, etwas ändern zu müssen: „In letzter Zeit lassen wir in unseren Arbeitsergebnissen nach. Woran könnte das deiner Meinung nach liegen? Was kann jeder von uns, auch du und ich, dazu beitragen, dies zu ändern?“

**KN Kurzvita**



**Dr. Wolfgang Schmehl**

ist Zahnarzt, Praxis-Coach und Initiator der ZahnRat® GmbH. Die Unternehmensberatung für die zahnärztliche Praxis ZahnRat® bietet ein individualisierbares Komplettpaket an: von der Anfangsberatung und Praxisanalyse über Seminar- und Coachingangebote bis zur Planung

**Für gute Vorbereitung sorgen**

Katrin Schmidt bereitet ihre Motivationsarbeit intensiv vor. Sie fragt sich, welche Wirkung sie bei einer Kollegin erzielen will und welche Schritte dazu notwendig sind. Überdies berücksichtigt sie dabei die persönliche Beziehung, die sie zu ihr unterhält. Denn wenn das Verhältnis zu der Kollegin am Empfang ohnehin angespannt ist, wird es schwierig für sie, erfolgreiche Motivationsarbeit zu leisten.

Wenn die Kollegin auf Katrin Schmidts Intervention harsch und unsachlich zu reagieren droht, ist es unbedingt notwendig, sich ganz und gar auf die Faktenebene zu beschränken und sachlich die Folgen darzulegen, die eintreten, wenn es mit der Demotivation so weitergeht. Und eventuell muss doch noch der Kieferorthopäde hinzugezogen werden.

Karin Schmidt muss sich zudem mit ihrer Rolle und Aufgabe auseinandersetzen und identifizieren. Entscheidend ist, dass sie die Herausforderung annimmt und sich selbstbewusst sagt, nicht ohne Grund mit dieser Aufgabe beauftragt worden zu sein: Der Kieferorthopäde traut es ihr zu, das Team zu motivieren. Das Bewusstsein, all dies nicht zur Profilierung der eigenen Person zu tun, sondern um die Praxis weiterzuentwickeln, sollte für sie Grund genug sein, in ihren Motivationsbemühungen nicht nachzulassen.

**KN Adresse**

ZahnRat® GmbH  
Unternehmensberatung für Zahnärzte  
Bahlmannstraße 6  
48147 Münster  
Tel.: 0251 3972972  
zahnrat-gmbh@hotmail.com  
www.zahnrat.com

und Durchführung langfristiger Entwicklungskonzepte.

Dr. Wolfgang Schmehl hat an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster Human- und Zahnmedizin studiert, 1986 erfolgte die Promotion zum Dr. med. dent. Seine Überzeugung: Gesteigerter wirtschaftlicher Praxiserfolg und ein Zugewinn individuell definierter Lebensqualität sind Folge einer konsequenten Umsetzungshilfe bei der Realisierung der jeweiligen Praxisentwicklungskonzepte.

Weitere Tätigkeitsschwerpunkte:

- individuelle praxisinterne Workshops
- interne Praxisoptimierung und individuelle Profilierung
- Praxisentwicklung als Neustart in Sanierungsfällen
- Work-Life-Balance ohne Gewinnverlust
- praxisstrategische Maßnahmen zur Erhaltung und Entwicklung des Lebenswerks

Neben den Gesprächen mit dem Kieferorthopäden kann sie sich überdies Hilfe von außen holen:

Dazu tauscht sie sich mit Menschen aus, die ähnliche Erfahrungen gesammelt haben. KN

ANZEIGE



**TOPJET**  
lingual molar distalizer



**Topjet ist absolut Compliance unabhängig und unsichtbar**



Ausgangssituation



Ende der Distalisation

- ▶ Das Einsetzen erfolgt in einer Sitzung – ohne zusätzliche Laborarbeiten
- ▶ Einbauzeit von JS Schraube und Topjet innerhalb von 15 min – sofort belastbar

- ▶ Maximaler Tragekomfort. Besonders hygienisch durch gekapselte Bauweise
- ▶ Einfaches Nachaktivieren des Topjet durch die Stopp-Gummis

**Die 3 Produkte zur Molaren-Distalisation**

- 1 **Topjet Distalizer (250cN und 360cN):** für eine effektive Molarendistalisation.
- 2 **Dual-Top™ JS Schraube (Jet Schraube):** zur sicheren Verankerung des Topjet.
- 3 **TPA und Bänder:** Palatinalbogen vorgebogen lieferbar.

**Infos, Demovideo und Kurstermine unter:**  
[www.topjet-distalisation.de](http://www.topjet-distalisation.de)



**PROMEDIA**  
MEDIZINTECHNIK  
A. Ahnfeldt GmbH  
Marienhütte 15 · 57080 Siegen  
Telefon: 0271 - 31 460-0  
Fax: 0271 - 31 460-80  
eMail: info@promedia-med.de  
www.promedia-med.de



**Dual-Top™**  
Anchor-Systems



**JEIL**