



# Motivorientiertes Führen in der Zahnarztpraxis

► Sybille David

Jeder Praxisinhaber und jede Praxisinhaberin weiß, dass das Führen eines zahnärztlichen Teams eine ebenso wichtige, wie gleichzeitig schwierige Aufgabe ist. Denn bei der Zusammenstellung eines Teams kommt es nicht nur auf fachliche Kompetenzen an. Auch menschlich muss es zwischen den einzelnen Teammitgliedern „passen“. Immer wieder kommt es zu Fehlentscheidungen bei der Einstellung neuer Mitarbeiterinnen, weil man sich zu sehr auf eine gute fachliche Benotung verlassen hat, anstatt auch der Persönlichkeit der neuen Bewerberin noch mehr Beachtung zu schenken.

Selbst bei einer mehrtägigen Hospitation und auch während der Probezeit ist es nicht immer leicht zu erkennen, ob eine neue Mitarbeiterin neben den geforderten fachlichen Qualitäten mit ihrer Persönlichkeit auch das Team gut ergänzt. Doch wie erkennt die Praxisleitung, ob ein neuer Mitarbeiter, eine neue Mitarbeiterin in das vorhandene Team passt?

Empfehlenswert ist auf jeden Fall ein strukturierter Einstellungsprozess, in dem dieser Frage professionell nachgegangen wird. Darüber hinaus muss die Persönlichkeit des neuen Teammitgliedes erfasst und in das Teamprofil der bestehenden Mannschaft integriert werden. Manche Arbeitgeber wenden daher Persönlichkeitstests an, die jedoch meist nur die Verhaltensebene eines Menschen betrachten und wenig über die tatsächlichen inneren Werte und Motive aussagen, die einen Menschen

motivieren, ihn zufrieden sein lassen und zu Höchstleistungen antreiben.

## Was treibt Menschen an?

Auf die Frage, was Menschen zu Leistung antreibt, aber auch hindert, hat Prof. Steven Reiss (Professor an der Ohio State University, Columbus) die Antwort gefunden. Während sich die meisten Persönlichkeitsanalysen mit dem Verhalten des Menschen befassen, gehen seine Erkenntnisse tiefer. Reiss hat in seinen Studien, durchgeführt in drei Kontinenten mit weit mehr als 25.000 Probanden, herausgefunden, dass die Persönlichkeit eines jeden Menschen von 16 Lebensmotiven in unterschiedlicher starker Ausprägung abhängt. Die wissenschaftliche Grundlage der motivorientierten Führung liegt in der Motivationspsychologie von Prof. Reiss. Das von ihm

entwickelte Reiss Profile ist ein renommiertes Instrument der Persönlichkeitspsychologie, das mit den individuellen Ausprägungen der 16 Lebensmotive die persönliche Antriebs- und Motivationsstruktur eines Menschen analysiert. Diese dient als „Navigator“, um passgenaue Maßnahmen für eine schnelle und effektive Zielerreichung abzuleiten.

### Übersicht der 16 Lebensmotive

Macht	Beziehungen
Unabhängigkeit	Familie
Neugier	Status
Anerkennung	Rache/Wettkampf
Ordnung	Eros
Sparen/Sammeln	Essen
Ehre	Körperliche Aktivität
Idealismus	Emotionale Ruhe

Jedes dieser 16 Motive ist in jedem von uns angelegt, allerdings in ganz unterschiedlicher Ausprägung. Reiss unterscheidet zwischen einer hohen, neutralen und geringen Ausprägung des einzelnen Motivs. Sind in unserer Persönlichkeitsstruktur einzelne Motive stark ausgeprägt, suchen wir diese Motive zu befriedigen meist mehr unbewusst als bewusst.

### Führung auf Basis der 16 Lebensmotive

Das Reiss Profile kam viele Jahre lang fast ausschließlich im Spitzensport zum Tragen. Trainings- und Erfolgsziele von Fußballern, Olympioniken, Leichtathleten, Boxern und Marathonläufern wurden mittels des Reiss Profiles exakt auf die Persönlichkeit des Sportlers abgestimmt. Mittlerweile ist die Methode auch in der Managementlehre angekommen. Gerade in der Teamführung kann eine motivorientierte Führung gute Erfolge erzielen.

Wenn die Führungskraft weiß, was den einzelnen Mitarbeiter antreibt, ist es möglich, exakte Anreize zu entwickeln, die den Mitarbeiter befriedigen, seine Arbeitsleistung steigern und die Bindung an die Praxis erhöht.

Ist beispielsweise das Motiv „Macht“ bei einer Mitarbeiterin niedrig ausgeprägt, wird sie wohl kaum freiwillig eine Führungsaufgabe anstreben. Muss sie dennoch die Führung eines Bereiches übernehmen, kann mittels Reiss Profile eine Aufgabenmatrix entwickelt werden, die neben den „ungeliebten“ Führungsaufgaben auch Aufgaben beinhaltet, die andere Motivausprägungen berücksichtigen und so für ein ausgewogenes Motivprofil sorgen. Nur so ist gewährleistet, dass wichtige Persönlichkeitsmotive gelebt werden können, was dann zu hoher Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz führt. Gerade in Zeiten von Nachwuchs- und Fachkräftemangel sind zufriedene und leistungsbereite Mitarbeiter mit einer engen Bindung an die Praxis unabdingbar für die weitere Entwicklung der gesamten Praxis.

Auch das Motiv „Familie“ lässt sichere Rückschlüsse auf die mögliche Arbeitsleistung einer Mitarbeiterin zu. Ist das Motiv hoch ausgeprägt, wird sie z. B. Überstunden oder gar Praxis-Events, Betriebsausflüge, die während der Freizeit stattfinden nicht akzeptieren. Für eine solche Persönlichkeit ist die Zeit, die sie mit ihrer Familie verbringen kann, der Antrieb schlechthin. Diese Erkenntnis hat selbst in der Fußball-Nationalmannschaft dafür gesorgt, dass auch im Trainingslager Frauen und Kinder der Spieler willkommen sind.

### Jeder Mensch tickt anders

Nur wer sich selbst gut kennt, kann auch andere gut führen, lautet eine Managerweisheit. Wer andere führen will, muss verstehen, dass andere anders denken, fühlen und handeln als man selbst. Führungsfehler entstehen häufig aus der irrigen Annahme, dass der andere ebenso „tickt“ wie man selbst. Nur wer dieses Anderssein anderer akzeptiert und nicht als Bedrohung empfindet, kann die Vielfältigkeit unterschiedlicher Persönlichkeiten in einem zahnärztlichen Team nutzen. Gleichbehandlung bedeutet also nicht gleiche Behandlung aller. So wird eine Mitarbeiterin, die das Motiv „Neugier“ hoch ausgeprägt hat, eher zu Veränderungen bereit sein, als eine Mitarbeiterin, die dieses Motiv niedrig ausgeprägt hat und daher auf Veränderungen eher ängstlich und misstrauisch reagieren wird.

Jemand der das Motiv „Beziehungen“ hoch ausgeprägt hat, ist eher kontaktfreudig als jemand, der eine niedrige Ausprägung des Motivs erkennen lässt. Eine Mitarbeiterin bei der das Motiv „Status“ niedrig ausgeprägt ist, lässt sich anders motivieren, als jemand, dem Statussymbole wichtig sind. So könnten die Beispiele endlos fortgeführt werden...

### Eigene Werte und Motivstrukturen kennen

Mit dem Reiss Profile ist es auch möglich, mehr über die eigene Persönlichkeit zu erfahren.

Auch für Zahnarzt, Zahnärztin ist der bewusste Umgang mit den eigenen Werten und Motivstrukturen empfehlenswert, hilft es doch dabei, Stärken auszubauen und präventiv gegen Energieräuber vorzugehen. So wird das Reiss Profile inzwischen auch ganz bewusst in der Burn out-Prophylaxe eingesetzt.

Darüber hinaus können Reiss-Team-Profile erstellt werden, die dem ganzen Team sehr gut die unterschiedlichen Motivausprägungen deutlich machen. So versteht Mitarbeiterin A plötzlich genau, warum Kollegin B sich so und nicht anders verhält. Im Interpretationsworkshop nach den Reiss Profile-Auswertungen wird dann trainiert, wie man künftig mit diesen neuen und spannenden Erkenntnissen umgeht und sie für den Praxisalltag nutzt.

Werden auf Basis des Reiss Profile dann die Aufgaben im Team neu geordnet, bzw. motivorientiert angepasst, sind deutlich bessere Ergebnisse zu erwarten. Können Mitarbeiter bei der Arbeit wichtige Lebensmotive erfüllen, statt sie bekämpfen zu müssen, entsteht eine motivierende Schubkraft, die der ganzen Praxis zu Gute kommen wird.

Berücksichtigen Sie dabei noch weitere wichtige Führungsinstrumente, wie z. B. Arbeit mit dem Organigramm, regelmäßige Teamsitzungen, Mitarbeiterjahresgespräche, Mitarbeiterbefragungen, Aufstellung von Praxisregeln, die Erarbeitung eines Teamkodexes, wird Führung plötzlich sogar Spaß machen!

#### Ein Praxisbeispiel kann das sehr gut verdeutlichen

*Ein Praxisinhaber bemerkte, dass zwei seiner bis dahin unauffälligen Mitarbeiterinnen sich aus dem Teamgefüge herausgelöst hatten. Deutlich wurde dies dadurch, dass die beiden sich gegen Vorgaben auflehnten, sich wiederholt anders als vereinbart verhielten und sich keinen gemeinsamen Praxisaktivitäten mehr anschlossen. Beide waren fachlich geschätzte Assistenzmitarbeiterinnen, allerdings ohne eigenen Funktions- oder Verantwortungsbereich. Das Verhalten der beiden führte zu fehlerhaften Abläufen, unkorrekter Erledigung von Aufgaben und hatte alsbald auch Auswirkungen auf die gesamte Teamkultur und die Patientenzufriedenheit. Nachdem im Rahmen des Praxiscoachings auch ein Reiss Profile aller Teammitglieder erstellt wurde, konnten auf Basis der Profile der beiden Mitarbeiterinnen Lösungswege zur Re-Integration ins Team erarbeitet werden. Beide Mitarbeiterinnen hatten die Motive „Macht und Unabhängigkeit“ sehr stark ausgeprägt, während bei anderen Teammitgliedern und auch dem Chef diese Motive eher unterdurchschnittlich ausgeprägt waren. Beide Mitarbeiterinnen hatten im Rahmen ihres Jobprofils keine Möglichkeit, die Ausprägungen dieser beiden Motive zu befriedigen.*

*Aufgabe der Führung war es nun, den Arbeitsbereich der beiden Mitarbeiterinnen so umzugestalten, dass sie einen selbständigen Aufgabenbereich erhielten, um die beiden Motive Macht und Unabhängigkeit erfüllt zu bekommen.*

#### SYBILLE DAVID

Zahnärztliche Praxisberatung seit 1985  
Reiss Profile Master  
Tel. 0 61 52 / 18 88 30  
E-Mail:  
info@praxis-knigge.de  
www.praxis-knigge.de

