

ABC-Mitarbeiter

Leistungsverweigerer wieder motivieren

Viele Praxisteams bestehen nur aus wenigen Mitarbeitern. Da wiegt es besonders schwer, wenn einer eine ruhige Kugel schiebt und die anderen die Arbeit mitmachen müssen. Solche Minderleister können Sie mit der sogenannten ABC-Personalstrategie leicht erkennen und wieder motivieren.

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist Personalberater und Bestsellerautor. Er ist ein Verfechter der sogenannten ABC-Personalstrategie. Dies ist eine effiziente Methode, auch für niedergelassene Ärztinnen und Ärzte, um ihre Mitarbeiter zu beurteilen.

A-Mitarbeiter haben Freude an der Arbeit. Sie denken mit und versuchen ständig, neue Wege zu finden, um ihren Job besser zu machen. Natürlich begeistern sie Patienten und Praxischef, denn in ihrem Umfeld passiert immer etwas Weiterführendes. Dagegen laufen B-Mitarbeiter unauffällig mit, aber sie machen ihre Arbeit. Kritisch sind C-Mitarbeiter, sie bremsen den Laden. Sie finden an allem etwas auszusetzen und packen nichts an. ABC heißt Mutmacher, Mitmacher und Miesmacher.

Heißes Eisen: Minderleister

Ist es wirklich unmenschlich, klar mit den schlechten Leistungen von Mitarbeitern umzugehen? Das Gegenteil ist der Fall: Denn unmotivierte Mitarbeiter verderben das Betriebsklima, weil sie einerseits viel

meckern und andererseits die engagierten Mitarbeiter für diese Bremser mitarbeiten müssen. Das ist nicht fair! Zudem: A-Mitarbeiter machen das eine Weile mit, aber irgendwann sind sie frustriert und verlassen schlussendlich die Arztpraxis.

Transparenz durch ehrliche Bewertung

Die Frage ist also, wie viele C-Mitarbeiter kann sich eine Praxisinhaberin oder ein Praxisinhaber leisten? Die Antwort ist recht einfach: Im Prinzip keinen! Denn unwillige MFA kommen weder bei den Kollegen noch den Patienten gut an. Das Ziel sollte sein: 80 Prozent A-Mitarbeiter, 20 Prozent B-Mitarbeiter und keinen einzigen C-Mitarbeiter.

Ärzte sollten aus Angst vor nervenaufreibenden Auseinandersetzungen und arbeitsrechtlichen Konsequenzen nicht wegschauen, wenn ein Mitarbeiter eine zu ruhige Kugel schiebt, sondern sollten sich intensiv mit ihm auseinandersetzen. Prof. Jörg Knoblauch schlägt vor: „Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, wo sie stehen, wie Sie sie einschätzen und dass sie als C-Mitar-

“

Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, wo sie stehen und wie Sie sie einschätzen. Schlechte Leistung sollte benannt werden.



Bild: Tempus

Prof. Jörg Knoblauch
Personalberater und Bestsellerautor

”

beiter gefährdet sind.“ Schlechte Leistung sollte im ersten Schritt unbedingt benannt werden, um sie dann ändern zu können.

Der Personalspezialist und Geschäftsführer zweier Firmen arbeitet mit einem Leistungsbeurteilungsbogen, in dem zunächst der Mitarbeiter seine Fachkenntnisse, Einsatzbereitschaft, Arbeitstempo und -qualität, Selbstständigkeit oder Patientenbezug einschätzt. Daraus ergeben sich Noten von 1 bis 5. Dasselbe macht die Führungskraft. Eigen- und Fremdbild sind so Grundlage für eine intensive Diskussion über die Arbeitsergebnisse.

Jetzt heißt es konsequent bleiben: Kann ein Mitarbeiter nicht, dann muss er durch Unterstützung und Fortbildungen eine Chance bekommen. Der Praxischef hat ihn eingestellt und auf einen bestimmten Platz gesetzt – vielleicht auf den falschen? Der C-Mitarbeiter bekommt so die Chance, zumindest B zu werden.

Will ein Mitarbeiter aber am Ende gar nicht, dann heißt es Trennung ohne Umschweife. Der amerikanische Personalexperte Dave Ulrich hat herausgefunden, dass sich das Problem der C-Mitarbeiter beinahe von selbst löst, wenn Führungskräfte mit ihnen klare Personalgespräche führen. 90 Prozent der Betroffenen gehen von selbst, weil sie sich dieser Transparenz nicht stellen wollen. Ärztinnen und Ärzte können daher klar sagen: Wer nicht will, der gehört nicht in meine Arztpraxis. ■

Hendrik Stüwe



Bild: ©photowahn - stock.adobe.com