

Arbeitsmotivation

C-MITARBEITER KÖNNEN DEN PRAXISERFOLG GEFÄHRDEN

Nicht selten treffen Patienten beim Eintritt in die Praxis auf die Situation, dass Mitarbeiterinnen sich unterhalten, diejenige am Empfang am Computer arbeitet und keine den Ankömmling beachtet. Folgt dann erst nach ein paar Minuten die Frage nach dem Termin, fühlt sich der Patient eher als Nummer denn willkommen.

Hendrik Stüwe

§ Natürlich kann er sich denken, dass die im Gespräch Vertieften für den Service nicht zuständig sind oder gerade etwas Wichtiges zu besprechen haben. Und auch die Frau direkt am Empfang wird noch einen Arbeitsgang abschließen wollen. Aber es ist nicht die Aufgabe des Patienten über die Beweggründe des Personals nachzudenken. Er fühlt sich nicht wahrgenommen.

Ein klarer Fall von C-Mitarbeitern, urteilt Personal-Experte Jörg Knoblauch (Giengen). Geradezu ablehnend verhielten sich die drei Mitarbeiterinnen. Selbst, wenn zwei formal nicht zuständig sind und etwas anderes zu tun haben, in diesem Moment sind auch sie die Visitenkarte der Praxis und damit zuständig. Ein kurzes Guten Tag, geben Sie mir bitte noch eine halbe Minute, damit ich den Vorgang abschließen kann, wäre das Mindeste gewesen. Denn am Empfang arbeiten bedeutet, kontinuierliche Unterbrechungen managen.

Stattdessen kommt großlos die Frage nach dem Termin. Dabei sollte die junge Frau ein warmes Willkommen ausstrahlen, denn das ist in Arztpraxen wie in der gesamten Dienstleistungsbranche entscheidend – vor allem, wenn Patienten das erste Mal kommen. Die Konsequenz: Der Arzt muss in Punkto Beziehung alles aufholen, was seine Mitarbeiterinnen versäumt haben. Das macht seine Arbeit schwerer, denn er muss verlorenes Vertrauen zurückgewinnen.

Zu viele machen Dienst nach Vorschrift

Die Gallup-Studie von 2016 über das Engagement von Mitarbeitern zeigt, dass 15 % Mutmacher und Leistungsträger sind, 70 % machen Dienst nach Vorschrift bzw. machen mit und 15 % haben bereits innerlich gekündigt. Ob Industrie, Handel oder Dienstleistungsbranche, Chefs müssen wissen, dass ihr Unternehmen mit einer derartigen Verteilung in einer dynamischer und komplexer werdenden Arbeitswelt nicht bestehen wird. Ziel einer Arztpraxis muss die Verteilung 80–20–0 sein. Viele Unternehmer halten dies aufgrund des Fachkräftemangels für unmöglich. Doch erfolgreiche Firmen arbeiten schon längst nach dieser Formel oder haben gar 90–10–0 erreicht.

Letztendlich ziehen die engagierten A-Mitarbeiter den Karren von Erfolg zu Erfolg. C-Mitarbeiter gelten dagegen in Deutschland als heißes Eisen. Es sei unmenschlich oder gar unfair, klar mit ihrer Minderleistung umzugehen. Das Gegenteil ist der Fall: C-Mitarbeiter zerstören die Firma. Sie verderben tatsächlich das Betriebsklima, weil sie einerseits viel motzen und andererseits die engagierten Mitarbeiter, für diese Bremsen mitarbeiten müssen. Das ist nicht fair, findet Knoblauch: „Unternehmen und Kollegen werden ausgenutzt. Das machen A-Mitarbeiter eine Weile mit, aber irgendwann sind sie frustriert, dass dieses Verhalten keine Konsequenzen hat, und verlassen das Unternehmen.“

Wegschauen löst die Probleme nicht

Ärzte dürfen aus Angst vor Auseinandersetzungen und arbeitsrechtlichen Konsequenzen nicht wegsehen, wenn ein Mitarbeiter eine ruhige Kugel schiebt. Hier fordert Knoblauch Klarheit: „Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, wo sie stehen, wie Sie sie einschätzen und dass sie als C-Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz gefährden.“ Jedoch muss ein Mitarbeiter zuerst auf schlechte Leistung aufmerksam gemacht werden. Im eigenen Unternehmen und in der Beratung verwendet Knoblauch Leistungsbeurteilungsbögen, in denen zunächst die Mitarbeiter ihre Fachkenntnisse, Einsatzbereitschaft, Arbeitstempo und -qualität, Selbstständigkeit oder Kundenbezug einschätzen. Über unterschiedliche Kriterien ergeben sich dabei jeweils Noten von 1 bis 5. Dasselbe macht die Führungskraft. Eigen- und Fremdbild sind so Grundlage für eine intensive Diskussion über die Arbeitsergebnisse.

Nun ist wichtig festzustellen, ob ein C-Mitarbeiter nicht kann oder nicht will. Im ersten Fall muss der Mitarbeiter über Unterstützung und Fortbildungen eine Chance bekommen. Denn die Mitarbeiter sind nicht allein für ihre Leistung verantwortlich, der Arzt hat sie eingestellt und auf einen bestimmten Platz gesetzt. Der C-Mitarbeiter bekommt so die Chance, zumindest B zu werden.

Im zweiten Fall – jemand will nicht – heißt es Trennung ohne Umschweife. Der amerikanische Personalexperte Dave Ulrich sagt, das Problem der C-Mitarbeiter löst sich von selbst, wenn Chefs klare Personalgespräche führen. Dazu gehört begründet und unverblümt auf Mängel und Misserfolge sowie die Diskrepanz zwischen Erwartung und Leistung hinzuweisen. Ulrich sagt, dass 90 % dieser Mitarbeiter von selbst gehen, weil sie sich dieser Transparenz nicht stellen wollen. Ärzte müssen klar sagen: My way or Highway. Wer nicht will, der gehört nicht in die Praxis.

Die richtige Motivation für die Masse der B-Mitarbeiter zu finden, gestaltet sich etwas schwieriger. Auch hier dient der Beurteilungsbogen als Grundlage für die Gespräche. In diesen sollten Sie ansprechen, ob eventuell ein Positions- und Aufgabenwechsel oder ein intensives Training helfen könnten, Aufgaben besser zu erfüllen. Nicht zu vernachlässigen ist aber auch der Aspekt, dass Chefs manchmal Mitarbeiter in ihrer Entfaltung behindern, weil diese mehr Freiraum brauchen oder ihnen einfach zu wenig zugetraut wird. Weitere Infos zu dem Thema unter: www.abc-personal-strategie.de.

Literatur beim Autor

Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter						
..... (Name des Mitarbeiters)	 (ausgefüllt am)		Durchschnittsnote: 1,00–1,99: A-Mitarbeiter 2,00–2,99: B-Mitarbeiter 3,00–5,00: C-Mitarbeiter		
..... (Bereich)	 (ausgefüllt durch)				
	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1	Note
1 Fachkönnen Fachkenntnis	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig.	Entspricht nicht voll den Anforderungen, braucht Hilfe und Unterstützung.	Ausreichend, normaler Durchschnitt.	Gutes Können, selbstständig und sicher.	Großes Können, mehr als Position erfordert. Sicheres Urteil in schwierigen Fragen.	
2 Weiterbildung Mitarbeit bei Jobrotation	Gleichgültig, lehnt Weiterbildung ab. Verweigerung von Jobrotation.	Nimmt nur nach Aufforderung an Weiterbildung teil. Eingeschränkte Mitarbeit bei Jobrotation.	Nimmt teil an Weiterbildungsmaßnahmen, Jobrotation.	Ist bemüht um Weiterbildung, nimmt gerne daran teil. Mitarbeit auch an externer Jobrotation.	Hält sich selbstständig durch Weiterbildung fit. Vorbildliche Mitarbeit bei Jobrotation, intern und extern.	
3 Einsatzbereitschaft, Übernahme von Verantwortung	Sehr träge, versucht sich zu drücken, mehrfach ausgefallen.	Etwas träge, gleichgültig, uninteressiert.	Bei Aufforderungen gern und stets bereit, mehr zu tun.	Erfledigt Arbeit selbstverantwortlich.	Leistet von sich aus mehr als nötig. Muss gelegentlich gebremst werden.	