

«To hire and to fire»

Juliane Neuss

Motivation, Mitarbeiterführung und Mitarbeiterauswahl waren die Hauptthemen des Praxisseminars von Eugen K. Schmid, niedergelassener Gynäkologe aus Zürich, und Eugen W. Schmid, selbständiger Berater im Bereich human resources, ebenfalls aus Zürich.

Die wesentlichen Faktoren, die zur Motivation der Mitarbeiter beitragen, sind erstens das Erfolgserlebnis durch die Arbeit selbst, zweitens die Anerkennung aufgrund der Arbeit sowie drittens die Verantwortung, die einem Mitarbeiter übertragen wird. Eine Schlüsselstellung für die Motivation hat die zwischenmenschliche Beziehung zum Chef. In geringerer Weise spielen Unternehmenspolitik, Unternehmensführung, fachliche Führung, Arbeitsbedingungen und Einkommen eine Rolle.

Die Kunst der Mitarbeiterführung ist die Motivation der Mitarbeiter anhand von Führungstechnik und Führungstätigkeiten sowie die Selbstmotivation, wobei nur der wirklich motivieren kann, der mit sich selbst zufrieden ist. Andere zu motivieren bedeutet, Demotivation zu verhindern sowie Freiräume für motivierte Mitarbeiter zu schaffen, so dass sich diese selbst verwirklichen können. Es gibt «Unzufriedenmacher», das heisst Faktoren, die bei Mängeln Demotivationen erzeugen, bei guter Führung hingegen keine Demotivation bewirken. Andererseits gibt es die «Zufriedenmacher», die bei Vorhandensein Motivation erzeugen, deren Fehlen aber nicht direkt demotiviert.

Lobende Worte motivieren

Nach der Lerntheorie wird positiv verstärktes Verhalten wiederholt. Die positive Verstärkung (z.B. eine Anerkennung aussprechen) sollte stets sofort erfolgen, ferner sollte sie dem Aufwand angepasst sein. Mit-

arbeiter, die sich nicht mögen, sind nicht in der Lage, sich gegenseitig adäquat wahrzunehmen und Anerkennung auszusprechen. Schon allein Worte wie ein «Dankeschön» können gelegentlich kleine Wunder bewirken.

Sind die Arbeitsbedingungen unerfreulich, so gibt es eigentlich nur drei Alternativen: «Change it, accept it, or leave it». Erstaunlicherweise ist die Fähigkeit, zu leiden, meist wesentlich besser ausgeprägt als die Fähigkeit, zu handeln und zu ändern. Nach dem Schmidtschen Dreieck gibt es drei Grundvoraussetzungen für Veränderungen: den Leidensdruck, die Einsicht und den Willen. Ist der Leidensdruck zu gering, kommt es aufgrund der Trägheit nicht zu Veränderungen.

Vorstellungsgespräche führen

Als Arzt in freier Praxis ist man gelegentlich mit der Herausforderung konfrontiert, neue Mitarbeiter auszuwählen. Wie geht man bei einem Vorstellungsgespräch vor? Was möchte man überhaupt wissen? Was ist wichtiger als Qualifikation des zukünftigen Mitarbeiters? Ein häufiger Fehler ist, dass der Arbeitgeber in spe sich viel zu sehr selber darstellt, anstatt dem Gegenüber eine Chance zu lassen, sich zu profilieren.

Ein Vorstellungsgespräch ist in gewisser Hinsicht ein gegenseitiges Verkaufsgespräch. Wer fragt, der führt, wer jedoch zuhört, erfährt wesentlich mehr. Um sein Gegenüber besser einzuschätzen, sind vorbereitete offene Fragen die am ergiebigsten. Um das Konfliktverhalten des Gesprächspartners einstufen zu können, gibt es einige provokative Fragestellungen wie z.B.: «Sind Sie schon einmal ungerecht behandelt worden? Was haben Sie dann gemacht? Was ist dabei herausgekommen?» Auch die Frage «Wo sehen Sie ihre Stärken und Schwächen?» ist eine offene Frage, anhand der man sich ein Bild seines Gegenübers machen kann. Zu den obsoleten Fragen gehören Fragen nach Schwangerschaft sowie Privates.

Ferner sollte der Termin zum Vorstellungsgespräch nach Möglichkeit in eine Randstunde gelegt sein, so dass man nicht unter Zeitdruck steht und ohne Stress entscheiden kann. Da eine Praxisgehilfin eine wichtige Repräsentationsfunktion hat, ist die Auswahl der passenden Mitarbeiterin von eminenter Bedeutung.

