

Der Arzt als Führungskraft

Sich selbst und andere zielgerichtet bewegen.

FÜHRUNG IST DIE KUNST, andere dazu zu bewegen, das zu tun, was man von ihnen erwartet. Insofern bedeutet Motivation eine wesentliche Herausforderung für jede Führungskraft – auch für die Führungskraft Arzt. Diese „Kraft“ muss aber nicht nur andere bewegen, sondern auch sich selbst. Motivation ist ein innerer Antrieb und deshalb gilt: Sie müssen erkennen, was motiviert.

Motivation von Mitarbeitern hat eine fast mythische Bedeutung. Im Allgemeinen werden die Möglichkeiten überschätzt, wie sich Verhaltensänderungen durch Motivierungstechniken erzielen lassen. Ganz allgemein ist von erfolgreicher Motivation die Rede, wenn bei Menschen eine Verhaltensänderung feststellbar ist. Das bedeutet, dass ein innerer Antrieb, die Motivation, ihn zu diesem oder jenem Verhalten bewegt. Motivation bedeutet aber auch, dass sein Verhalten zielgerichtet oder zielstrebig ist; etwa in dem Sinn, dass der Mensch ein bestimmtes Ziel erreichen will oder eine Aufgabe erfüllen muss.

ERSCHWERTE BEDINGUNGEN IN ARZTPRAXEN

Erbringt ein Mitarbeiter nicht die Leistung, die sein Vorgesetzter von ihm erwartet, sollten die folgenden drei möglichen Ursachen dafür genauer betrachtet werden:

- Die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters, die Summe seiner Fähigkeiten reicht nicht aus, um das gewünschte Ergebnis zu liefern.
- Die Leistungsbereitschaft reicht nicht aus; es fehlt an der notwendigen Motivation.
- Das Leistungsumfeld stimmt nicht: Damit sind die Gestaltung des Arbeitsplatzes, die gestellten Anforderungen, das Klima in der Praxis, die Ausstattung (Technik), die Arbeitsgestaltung etc. gemeint.

Um die Motivation eines Mitarbeiters zu beschreiben, spielen alle drei Aspekte gemeinsam eine große Rolle. Sie hängen

oft voneinander ab. Bedenken Sie auch, dass ein Praxismitarbeiter seine Leistungen unter „erschweren“ Bedingungen zu erbringen hat. Er hat den ganzen Tag mit kranken Menschen zu tun, die aufgrund von Schmerzen, Angst oder Verunsicherung ganz anders reagieren als gesunde Menschen.

MOTIVIERT GELD?

Hand aufs Herz: Um in derartigen Situationen langfristig motiviert zu bleiben, muss auch die Führungskraft Arzt einiges bedenken. Es gibt mehrere Faktoren, die menschliches Verhalten beeinflussen. Neben der Motivation sind das Emotionen, die jeweilige Situation, die unterschiedliche Wahrnehmung, Denkprozesse und die Person in ihrem jeweiligen Entwicklungsstand.

Im Allgemeinen sagen die Experten, dass der Einfluss des Geldes auf die Motivation eher überschätzt wird. Denn mehr Geld wird schnell als Selbstverständlichkeit angenommen. Fest steht jedoch: Eine unfaire Bezahlung kann schnell demotivierend wirken. Was durchaus motivierend wirken kann, sind gezielte Belohnungen: kleine Geschenke, wenn etwas besonders gut gemacht wurde, oder ein Fortbildungskurs. Die wichtigste Erkenntnis ist, dass jeder Mensch andere Motivatoren hat. Sehr oft glaubt der Vorgesetzte, dass seine eigenen Motivatoren auch für seine Mitarbeiter gelten. Er versucht dann, diese in derselben Art anzusprechen und zu motivieren, wie er es bei sich selbst tut – doch das ist falsch.

SO KÖNNEN SIE DIE MOTIVATION FÖRDERN

Anerkennen Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter. Die Anerkennung muss ehrlich sein und von Herzen kommen. Übertragen Sie Verantwortung – so viel wie möglich. Setzen Sie für jeden Mitarbeiter erreichbare Ziele,

eventuell auch Zwischenschritte. Zeigen Sie, dass Ihnen der Mitarbeiter wichtig ist, z.B. an seinem Geburtstag.

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter an Entscheidungsfindungen mitwirken und informieren Sie sie über Ziele, Strategien und (Ver-) Änderungen. Fordern Sie Leistung und vermitteln Sie eine positive Erwartungshaltung – trauen Sie Ihren Mitarbeitern etwas zu. Helfen Sie bei Schwierigkeiten, aber: Nicht die Arbeit aus der Hand nehmen und selbst machen. Geben Sie Rückmeldungen über Ihre Wahrnehmungen zu den Leistungen und Problembewältigungsstrategien.

Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter als Persönlichkeiten mit individuellen Wünschen und Zielen wahr und ernst. Stellen Sie eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und Beziehung her. Geben Sie Zeit und Raum für kreative Aufgaben. Hören Sie aktiv zu, um einen Einblick in die Werthaltungen, Gefühle und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter zu erhalten. Verzicht auf demotivierende Faktoren wie Wahrung starker persönlicher Distanz, mangelndes verbindliches, wohlwollendes Verstehen, Besserwissererei, Treffen einsamer Entscheidungen, mangelnde Rückmeldungen, mangelnde Bereitschaft zuzuhören und auf den anderen einzugehen.

Motivation setzt in ganz besonderem Maße an der eigenen Persönlichkeit an. Diese lässt sich kaum in wenigen Stunden nebenbei analysieren, gestalten, ändern etc. Hilfreich sind deshalb Seminare, um sich selbst etwas besser kennenzulernen und Techniken zur Motivation zu erlernen.

VIKTORIA HAUSEGGER
mehr.wert.
für ärzte und apotheker
marketing, das gezielt bewegt
Tel. 0664/460 16 35
office@mehrwertmarketing.at
www.mehrwertmarketing.at

