

Wie gut sind Ihre Mitarbeiter?

Die Qualität der Mitarbeiter einer Arztpraxis richtig einschätzen.

Die Fähigkeiten der Mitarbeiter in einem Unternehmen richtig zu beurteilen, ist schwieriger als es scheinen mag. Ärzte sind wie alle Führungskräfte nicht vor Irrtümern gefeit. Das kann sich negativ auf den Erfolg des Unternehmens Arztpraxis auswirken.

Wenn man im Alltag Menschen begegnet ist der erste Eindruck oft entscheidend für die generelle Beurteilung der Person: Verspätet sich jemand beim ersten Treffen, halten wir ihn für unzuverlässig, tritt uns eine Person lächelnd entgegen, denken wir, wir können ihr vertrauen. Eine falsche Beurteilung hat in der Regel keine weitreichenden negativen Konsequenzen.

Im Berufsleben sind die Folgen gravierender: Wenn Führungskräfte aufgrund von Fehleinschätzungen neue Mitarbeiter einstellen oder Angestellten mehr Handlungsspielraum einräumen, wirkt sich dies negativ auf den Erfolg des Unternehmens aus – egal ob es sich um eine Textilfabrik oder eine Arztpraxis handelt. Nur wenn man weiß, wann und warum Führungskräfte zu Fehleinschätzungen neigen, lassen sich Entscheidungen, bevor sie getroffen werden, nochmals überprüfen und gegebenenfalls revidieren. Viele Führungskräfte legen beim Bewerten der Mitarbeiter ihre eigene Fachkompetenz als Maßstab an. Dadurch wird eine Arzt-Assistentin, die über mehr medizinisches Wissen verfügt, als kompetenter eingestuft. Ein Fehlschluss, denn eine erfolgreichen Arzt-Assistentin sollte zwar über ein gewisses Maß an medizinischem Wissen verfügen, andere Fähigkeiten sind aber wichtiger: Wie sie mit den Patienten umgeht, mit ihnen kommuniziert und interagiert unterscheidet sich nämlich stark davon, wie dies beim Arzt der Fall ist. Hier sind andere „Social Skills“ ausschlaggebend. Oft wird dennoch derjenigen Assistentin mehr Kompetenz zugestanden, deren medizinisches Know-how größer ist, und ihr unbewusst eine höhere Position in der Unternehmenshierarchie eingeräumt.

Vergleichbare Charakterzüge

Ein Grund, warum Führungskräfte oft auf nicht geeignete Bewerber setzen, liegt in der persönlichen Sympathie für den Kandidaten – weil er vergleichbare Charakterzüge, gleiche Hobbys oder einen ähnlichen Humor wie der Chef hat. Um dem vorzubeugen sollte man sich stets vor Augen führen, dass bei Mitarbeitern andere Fähigkeiten und Eigenschaften wichtig sind als beim Leiter eines Unternehmens. Führungskräfte machen sich oft nicht ausreichend bewusst, dass die verschiedenen Funktionen im Unternehmen neben unterschiedlichen Fähigkeiten auch verschiedene Persönlichkeitstypen erfordern. Daher ist die persönliche Sympathie auch eine der häufigsten Ursachen für Fehlentscheidungen beim Auswählen und Fördern von Mitarbeitern. Es werden unbewusst Personen vorgezogen, mit denen der Chef auch privat gerne verkehren würde – oder es sich zumindest einbildet.

Erfahrung der Mitarbeiter

Ein ähnliches Problem liegt in der Gewichtung des (Dienst)alters eines Mitarbeiters. Damit ist der Neigung gemeint, jungen Mitarbeitern automatisch mehr oder weniger Kompetenz zuzuschreiben als älteren Kollegen, die schon viele Jahre Berufserfahrung haben und eventuell schon lange für das Unternehmen arbeiten. Insbesondere in Arztpraxen ist es häufig der Fall, dass jungen Assistentinnen erst einmal weniger zugetraut wird – sie sich sozusagen „bewähren“ müssen. Vor allem wenn sich die „Bewährungsproben“ über lange Zeit ziehen, kann es dazu führen, dass diese Mitarbeiterinnen ihr Engagement, ihre Begeisterung und ihre Motivation verlieren. Dass sie ihre Ideen nicht mehr einbringen, unsicher werden und keine Initiative zeigen – Eigenschaften, die in Zeiten wie diesen besonders wichtig für den Erfolg auch einer Arztpraxis sind. Der umgekehrte Fall tritt in einer Praxis eher selten auf: Dass älteren Mitarbeitern unterstellt

wird, sie seien prinzipiell weniger flexibel, kreativ, belastbar und lernfähig als ihre jüngeren Kollegen.

Gewichtung der bisherigen Leistung

Führungskräfte neigen verstärkt dazu, die bisherigen Leistungen ihrer Mitarbeiter überzu bewerten. Fiel eine Assistentin dem Arzt erst einmal durch Minderleistung auf, wird genauer hingeschaut, und die betreffende Person hat unverhältnismäßig lange an dieser Hypothek zu tragen. Wenn man voreingenommen ist, fallen einem immer irgendwelche Fehler und Versäumnisse auf. Die Folge ist, dass die Mitarbeiterin zunehmend frustriert ist und ihre Leistung tatsächlich absinkt. Der umgekehrte Weg ist natürlich auch möglich: War eine Arztassistentin in der Vergangenheit zuverlässig und motiviert, nehmen viele Praxisinhaber gar nicht wahr, wenn ihre Leistung sinkt. Dadurch erfolgt kein Gespräch über die Ursachen des Leistungsabfalls, was dazu führen kann, dass die Leistung dauerhaft sinkt, ohne dass es wahrgenommen wird.

Erscheinungsbild und Auftreten

Ein häufiger Fehler ist die Neigung, von einer bestimmten Fähigkeit eines Mitarbeiters auf weitere Fähigkeiten zu schließen. Eine eloquente Arztassistentin kann sich und ihre Leistungen sehr gut verkaufen und den Eindruck erwecken, sie sei eine Top-Mitarbeiterin. Oft wird diese Mitarbeiterin dann sogar speziell gefördert. Das Spannende: Indizien dass ihre Leistung in Wirklichkeit durchschnittlich oder gar unterdurchschnittlich ausfällt, werden verleugnet, als „nicht so wichtig“ abgetan oder übersehen. Das führt in der Konsequenz zur Frustration bei den eigentlichen Leistungsträgern, deren Leistung nicht angemessen genug gewürdigt wird. Für das gesamte Unternehmen Arztpraxis wiederum besteht die Gefahr, dass solchen Blendern mehr Einfluss zugestanden wird, als den an-

deren Mitarbeiterinnen, was Konflikte hervorruft dem Erfolg der Praxis höchst abträglich ist.

Das Äußere ist in Zeiten wie diesen von besonderer Bedeutung, wie zahlreiche Studien belegen: Gutausscheidenden Menschen wird meist mehr Kompetenz zugeschrieben als weniger attraktiven. Dasselbe gilt für Personen, die in den Augen der Betrachter gut oder ihrer Position angemessen gekleidet sind. So assoziieren wir beispielsweise mit Männern, die einen Anzug und eine Krawatte tragen, oft Seriosität. Noch

stärker als das Aussehen wirkt sich auf die Beurteilung aus, welcher sozialen Gruppe eine Person erkennbar angehört, ebenso, welcher kulturellen oder nationalen Abstammung sie ist. Natürlich haben auch Führungskräfte gewisse Stereotypen im Kopf. Dadurch wird die Art und Weise, wie die Personen wahrgenommen und beurteilt wird, massiv beeinflusst.

Dass man solche Vorurteile hat, ist nicht „unnatürlich“, wichtig ist allerdings, dass Sie sich diese „blinden Flecken“ bewusst machen und als reine

Vorurteile erkennen. So begehen Sie weniger Beurteilungsfehler und Fehlentscheidungen bei der Einstellung oder Förderung von Mitarbeitern und vermeiden gravierende Folgen für die betreffenden Mitarbeiter und auch für Ihr Unternehmen haben.



Victoria Hausegger
Inhaberin Agentur
„mehr.wert. – für
ärzte und apotheker“

Korrespondenzadresse:

Viktoria Hausegger
Inhaberin Agentur „mehr.wert. – für ärzte und apotheker“
1090 Wien
Tel.: 0664/460 16 35
E-Mail: office@mehrwertmarketing.at
www.mehrwertmarketing.at

Fachkurzinformation

FACHKURZINFORMATION Humira 40 mg Injektionslösung in Fertigspritze, Humira 40 mg Injektionslösung im vorgefüllten Pen (Injektor, vorgefüllt/FertigPEN), Humira 40 mg/0,8 ml Injektionslösung zur Anwendung bei Kindern und Jugendlichen. **ZUSAMMENSETZUNG:** Jede Einzeldosis-Fertigspritze mit 0,8 ml enthält 40 mg Adalimumab. Jede Einzeldosis mit 0,8 ml des vorgefüllten Pens enthält 40 mg Adalimumab. Jede Einzeldosis-Durchstechflasche mit 0,8 ml enthält 40 mg Adalimumab. Adalimumab ist ein rekombinanter humaner monoklonaler Antikörper, der in Ovarialzellen des Chinesischen Hamsters exprimiert wird. **ANWENDUNGSGEBIETE:** Humira 40 mg/0,8 ml Injektionslösung zur Anwendung bei Kindern und Jugendlichen Polyartikuläre juvenile idiopathische Arthritis: Humira ist in Kombination mit Methotrexat indiziert zur Behandlung der aktiven polyartikulären juvenilen idiopathischen Arthritis bei Kleinkindern, Kindern und Jugendlichen im Alter von 2 bis 17 Jahren, die nur unzureichend auf ein oder mehrere krankheitsmodifizierende Antirheumatika (DMARDs) angesprochen haben. Humira kann im Falle einer Unverträglichkeit gegenüber Methotrexat oder, wenn die weitere Behandlung mit Methotrexat nicht sinnvoll ist, als Monotherapie angewendet werden. Bei Kleinkindern, die jünger als 2 Jahre sind, wurde Humira nicht untersucht. Morbus Crohn bei Kindern und Jugendlichen: Humira ist indiziert zur Behandlung der schweren, aktiven Morbus Crohn bei Kindern und Jugendlichen (6 – 17 Jahre alt), die nur unzureichend auf eine konventionelle Therapie, einschließlich primärer Ernährungstherapie, einem Glukokortikoid und einem Immunsuppressivum, angesprochen haben oder die eine Unverträglichkeit gegenüber einer solchen Therapie haben oder bei denen eine solche Therapie kontraindiziert ist. Humira 40 mg Injektionslösung in Fertigspritze, Humira 40 mg Injektionslösung im vorgefüllten Pen (Injektor, vorgefüllt/FertigPEN). Rheumatoide Arthritis: Humira ist in Kombination mit Methotrexat indiziert zur Behandlung der mäßigen bis schweren aktiven rheumatoiden Arthritis bei erwachsenen Patienten, die nur unzureichend auf krankheitsmodifizierende Antirheumatika einschließlich Methotrexat angesprochen haben. Behandlung der schweren, aktiven und progressiven rheumatoiden Arthritis bei Erwachsenen, die zuvor nicht mit Methotrexat behandelt worden sind. Humira kann im Falle einer Unverträglichkeit gegenüber Methotrexat, oder wenn die weitere Behandlung mit Methotrexat nicht sinnvoll ist, als Monotherapie angewendet werden. Humira reduziert in Kombination mit Methotrexat das Fortschreiten der radiologisch nachweisbaren strukturellen Gelenkschädigungen und verbessert die körperliche Funktionsfähigkeit. Polyartikuläre juvenile idiopathische Arthritis: Humira ist in Kombination mit Methotrexat indiziert zur Behandlung der aktiven polyartikulären juvenilen idiopathischen Arthritis bei Kleinkindern, Kindern und Jugendlichen im Alter von 2 bis 17 Jahren, die nur unzureichend auf ein oder mehrere krankheitsmodifizierende Antirheumatika (DMARDs) angesprochen haben. Humira kann im Falle einer Unverträglichkeit gegenüber Methotrexat, oder wenn die weitere Behandlung mit Methotrexat nicht sinnvoll ist, als Monotherapie angewendet werden. Bei Kleinkindern, die jünger als 2 Jahre sind, wurde Humira nicht untersucht. Axiale Spondyloarthritis: Ankylosierende Spondylitis (AS): Humira ist indiziert zur Behandlung der schweren aktiven ankylosierenden Spondylitis bei Erwachsenen, die nur unzureichend auf eine konventionelle Therapie angesprochen haben. Axiale Spondyloarthritis ohne Röntgennachweis einer AS: Humira ist indiziert zur Behandlung der schweren axialen Spondyloarthritis ohne Röntgennachweis einer AS, aber mit objektiven Anzeichen der Entzündung durch erhöhtes CRP und/oder MRT, bei Erwachsenen, die nur unzureichend auf nichtsteroidale Antirheumatika angesprochen haben oder bei denen eine Unverträglichkeit gegenüber diesen vorliegt. Psoriasis Arthritis: Humira ist indiziert zur Behandlung der aktiven und progressiven Psoriasis-Arthritis (Arthritis psoriatica) bei Erwachsenen, die nur unzureichend auf eine vorherige Basistherapie angesprochen haben. Humira reduziert das Fortschreiten der radiologisch nachweisbaren strukturellen Schädigungen der peripheren Gelenke bei Patienten mit polyartikulären symmetrischen Subtypen der Erkrankung und verbessert die körperliche Funktionsfähigkeit. Psoriasis: Humira ist indiziert zur Behandlung der mittelschweren bis schweren chronischen Plaque-Psoriasis bei erwachsenen Patienten, die auf eine andere systemische Therapie, wie Ciclosporin, Methotrexat oder PUVA, nicht angesprochen haben oder bei denen eine Kontraindikation oder Unverträglichkeit gegenüber einer solchen Therapie vorliegt. Morbus Crohn: Humira ist indiziert zur Behandlung des mittelschweren bis schweren, aktiven Morbus Crohn bei erwachsenen Patienten, die trotz einer vollständigen und adäquaten Therapie mit einem Glukokortikoid und/oder einem Immunsuppressivum nicht ausreichend angesprochen haben oder die eine Unverträglichkeit gegenüber einer solchen Therapie haben oder bei denen eine solche Therapie kontraindiziert ist. Morbus Crohn bei Kindern und Jugendlichen: Humira ist indiziert zur Behandlung des schweren, aktiven Morbus Crohn bei Kindern und Jugendlichen (6 – 17 Jahre alt), die nur unzureichend auf eine konventionelle Therapie, einschließlich primärer Ernährungstherapie, einem Glukokortikoid und einem Immunsuppressivum, angesprochen haben oder die eine Unverträglichkeit gegenüber einer solchen Therapie haben oder bei denen eine solche Therapie kontraindiziert ist. Colitis ulcerosa: Humira ist indiziert zur Behandlung der mittelschweren bis schweren aktiven Colitis ulcerosa bei erwachsenen Patienten, die auf die konventionelle Therapie, einschließlich Glukokortikoide und 6-Mercaptopurin (6-MP) oder Azathioprin (AZA), unzureichend angesprochen haben oder die eine Unverträglichkeit gegen eine solche Therapie haben oder bei denen eine solche Therapie kontraindiziert ist. **GEGENANZEIGEN:** Überempfindlichkeit gegen den Wirkstoff oder einen der sonstigen Bestandteile. Aktive Tuberkulose oder andere schwere Infektionen wie Sepsis und opportunistische Infektionen, mäßige bis schwere Herzinsuffizienz (NYHA Klasse III/IV). **SONSTIGE BESTANDTEILE:** Mannitol (Ph. Eur.), Citronensäure-Monohydrat, Natriumcitrat, Natriumdihydrogenphosphat-Dihydrat, Natriummonohydrogenphosphat-Dihydrat, Natriumchlorid, Polysorbit 80, Natriumhydroxid, Wasser für Injektionszwecke. **NAME UND ANSCHRIFT DES PHARMAZEUTISCHEN UNTERNEHMERS:** AbbVie Ltd, Maidenhead, SL6 4XE, Vereinigtes Königreich. **VERTRETUNG DES ZULASSUNGSINHABERS IN ÖSTERREICH:** AbbVie GmbH, 1230 Wien. **VERSCHREIBUNGSPFLICHT/APOTHEKENPFLICHT:** NR, apothekenpflichtig. **PHARMAKOTHERAPEUTISCHE GRUPPE:** Selektive Immunsuppressiva. ATC-Code: L04AB04. Informationen zu besonderen Warnhinweisen und Vorsichtsmaßnahmen für die Anwendung, Wechselwirkungen mit anderen Arzneimitteln und sonstigen Wechselwirkungen, Schwangerschaft und Stillzeit, Nebenwirkungen und Gewöhnungseffekten sind der veröffentlichten Fachinformation zu entnehmen. **STAND DER INFORMATION: 02/2013**