

Irgendwann fiel es auf. Die Mitarbeiterin machte offensichtlich Fehler bei der Abrechnung und es gab erste Patientenbeschwerden über unzureichende Aufklärung. Bei einem anderen Mitarbeiter fielen zunächst die Überstunden nicht auf, die anfielen. Er schien besonders engagiert und machte einen fleißigen Eindruck. Auf seine Fehler wurde die Kollegin daher erst später aufmerksam.

Gudrun Mentel  
[Infos zur Autorin]



# Wenn Mitarbeiter ihre Leistung nicht (mehr) erbringen

## Tipps für die Ursachensuche

Gudrun Mentel

Ob, in welchem Maße und zu welchem Zeitpunkt ein Mitarbeiter in der Praxis eine geforderte Leistung erbringt, hängt vom Zusammenspiel mehrerer Faktoren ab. Eine gezielte Ursachensuche hilft dabei, die richtige Entscheidung im weiteren Umgang mit dem Mitarbeiter zu treffen und übereilte Schritte zu verhindern.

Leistung =  
Dürfen x Können x Wollen

Eine Leistung entsteht durch das Zusammenspiel von diesen drei Faktoren. Erst wenn ein Mitarbeiter eine Leistung er-

bringen darf und über die notwendigen Kompetenzen verfügt und die Leistung auch erbringen will, kann er ein entsprechendes Ergebnis abrufen. Wie können im Praxisalltag diese Unterschiede erkannt werden? Welche Schritte können sinnvollerweise eingeleitet werden?

### Dürfen

Ein Mitarbeiter muss die Leistung zunächst erbringen dürfen. Hindern ihn dagegen interne Regeln oder Normen der Praxis daran, obwohl er über die notwendigen Kompetenzen verfügt und zudem motiviert ist, so kann und wird er seine Leistung nicht erbringen können.

Hierunter fällt z.B., dass er nicht über die Befugnisse verfügt, diese Tätigkeit auszuführen. Ist z.B. seine Leistungserbringung durch den Delegationsrahmen abgedeckt? Fällt die Tätigkeit in seinen Entscheidungsrahmen? Es ist auch möglich, dass er widersprüchliche Anweisungen von verschiedenen Behandlern oder Vorgesetzten erhält und er dadurch die geforderten Leistung(en) nicht erbringen kann. Nach unserer Erfahrung ist dies einer der häufigsten Gründe, warum Mitarbeiter im Praxisalltag (z.B. bei der Assistenz) ihre Leistung nicht erbringen. Insbesondere für Leistungsträger, die über hohe Kompetenz- und Motivationsgrade verfügen, ist dieser Zustand über einen längeren Zeitraum demotivierend und kann zu Unzufriedenheit, zu Dienst nach Vorschrift oder einer arbeitnehmerseitigen Kündigung führen. Hier sind zeitnahe Gespräche sinnvoll, bei denen entsprechende Hinweise des Mitarbeiters aufgegriffen und die internen Strukturen resp. Handlungsrahmen angepasst werden. Zudem ist das soziale Dürfen zu beachten: Ist der soziale Druck der Kollegen resp. des Teams groß? Hat der Mitarbeiter diese Leistung z.B. lange Zeit erbracht, aber seitdem es einige personelle Veränderungen im Team gab, erbringt er diese nicht mehr? In diesem Fall



© Syda Productions/Shutterstock.com

kann und will er eine Leistung erbringen, aber er würde sich durch die Leistungserbringung gegen ein ungeschriebenes soziales Gesetz der Gruppe stellen oder z. B. eine höhere Leistung als der Rest der Gruppe abliefern. Insbesondere nach personellen Veränderungen im Team, die zu neuen informellen Führungsstrukturen geführt haben, ist dieses Phänomen zu beobachten. Hier sind neben den aufmerksamen und einfühlsamen Gesprächen mit dem betroffenen Mitarbeiter vor allem klare Regelungen im Team einzuführen und durch jeweilige Einzelgespräche mit allen Teammitgliedern zu untermauern.

### Können

Können umfasst neben den Fertigkeiten, Kompetenzen und dem Wissen, welche zur Ausübung einer Tätigkeit notwendig sind, auch das ausreichende Potenzial, um diese Kompetenzen erwerben zu können. Erbringt ein Mitarbeiter trotz einem ausreichenden Handlungsrahmen und einer hohen Motivation seine Leistung dennoch nicht, so kann es daran liegen, dass das Können nicht ausreichend vorhanden ist. Kompetenzen können durch gezielte Schulungen erworben und Wissen kann durch ausreichende Erfahrung angesammelt werden. Ist allerdings das Potenzial eines Mitarbeiters begrenzt, so sind auch eine hinreichende Kompetenzvermittlung und damit eine Leistungserbringung nicht möglich. Um sicherzustellen, welche der beiden Voraussetzungen bei dem jeweiligen Mitarbeiter vorliegen, sind eine genaue Beobachtung seines Verhaltens und eine systematische Einarbeitung hilfreich. So macht es Sinn, eine gezielte Einführung in eine Tätigkeit vorzunehmen, bei der ihm Wissen auf verschiedenen Lernwegen und in einem zeitlich ausreichenden Rahmen vermittelt wird. Hier hilft neben einem Einarbeitungsplan vor allem der Einsatz von unterschiedlichen Lehrtechniken: Neben dem Erklären und dem Vorführen ist vor allem das mündliche Wiederholen und anschließend selbstständige Nachmachen wichtig. Die Beachtung dieser Schritte, das konkrete Feedback zum jeweiligen Ergebnis und die genaue Beobachtung der Lernfortschritte geben

dem Vorgesetzten oder dem Mentor das Wissen, um eine mögliche Begrenzung von Können oder Potenzial zu erkennen.

### Wollen

Erbringt ein Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum seine Leistung in ausreichendem Maße und lässt diese plötzlich nach, so kann dies ein Hinweis auf eine Änderung beim Wollen bzw. der Motivation sein. So können z. B. persönliche Gründe, die im häuslichen Umfeld anzusiedeln sind, oder soziale Differenzen mit Kollegen eine Rolle spielen. Hier sind persönliche Gespräche und entsprechende Vereinbarungen hilfreich. Mitunter sind es persönliche Einstellungen und Sichtweisen, die einen Mitarbeiter an seiner Leistungserbringung hindern. So kann z. B. ein besonders hoher Perfektionsanspruch den Blick fürs Ganze verstellen oder die Sinnhaftigkeit für höfliche Umgangsformen fehlen. Hier helfen individuelle Gespräche mit gezielten Vorgaben und entsprechende Erklärungen weiter.

### Fazit

Erst durch das Zusammenspiel aller Faktoren ist ein Mitarbeiter in der Lage, die von ihm geforderte Leistung zu erbringen. Im Vorfeld eines entsprechenden Gesprächs mit dem betroffenen Mitarbeiter und bei der anschließenden gemeinsamen Ursachensuche ist es mehr als hilfreich, sich der vielschichtigen Möglichkeiten bewusst zu werden. Eine entsprechende gemeinsame Vereinbarung über das weitere Vorgehen steht dann auf starken Beinen und gibt beiden Seiten klare Handlungsmöglichkeiten und Sicherheit.

### Kontakt

#### Gudrun Mentel

Consultant Personalentwicklung,  
Ökonomin für  
Personalmanagement  
prodent consult GmbH  
Goethering 56  
63067 Offenbach am Main  
Tel.: 069 80104670  
gudrun.mentel@prodent-consult.de  
www.prodent-consult.de

# EINE GLATTE SACHE



## Prophy-Angles & Prophy-Cup®

- ✓ In zwei Härtegraden
- ✓ Latexfrei



Hydroxylapatit unterstützt die Behandlung sensibler Zahnhälse



## Mira-Clin® hap

- ✓ Reinigung + Politur
- ✓ Von Fein zu Ultrafein



**miradent**  
professional prophylaxis

www.miradent.de