

Managementseminar für Freiberufler: Mitarbeiterführung mal ganz anders Wenn's mit dem Pferd klappt ...

... dann klappt's auch mit der Helferin

KÖLN – „Komm jetzt bitte mit!“, flüstert Dr. Friederike Jung Domingo zu und zieht ein bisschen am Strick. Aber das Wesen bockt, wirft seinen Kopf nach hinten, hat einfach keine Lust zu folgen. Erst als die Zahnärztin die Zügel etwas lockerer lässt, folgt das Pferd zögerlich seiner Führerin. Im Management & Horse Seminar testen Chefinnen aus Praxis und Apotheke ihre Führungsqualitäten. Denn wenn's beim Pferd nicht klappt, klappt's beim Personal nimmermehr ...

Pferde sind ideale Tiere, um die eigene Führungskompetenz widerzuspiegeln, erklärt Trainerin LARA VAN OOST. Unsicherheiten spürt das Tier sofort – Drücken, Treten, Zeren nützen nichts, das Pferd wird nur dem Menschen folgen, dem es vertraut. Aber bevor es in die Reithalle geht, erhalten die Seminarteilnehmerinnen erst einmal theoretischen Unterricht.

Jedes Praxisteam hat Probleme

Und hier wird schnell deutlich, dass jeder eine Mitarbeiterin im Team hat, die Schwierigkeiten bereitet. Die eine erledigt ihre Aufga-

ben perfekt und weiß alles, sie benötigt aber viel zu viel Zeit dafür. Die andere versteckt sich allzu häufig vor der Arbeit im Aufenthaltsraumchen. Eine andere Mitarbeiterin wiederum ist derart dominant, dass sämtliche Azubis und Praktikantinnen schnell das Weite suchen. Um Mitarbeiter zum Beispiel zu einem anderen Verhalten zu bewegen, ist zunächst wichtig, so Unternehmensberater MICHAEL LETTER, ihre Motivation zu kennen. Warum arbeitet diese Mitarbeiterin bei mir, was ist ihr wichtig? Wer die Antwort kennt, so Letter, hat den Schlüssel zur Motivation in der Hand. Und

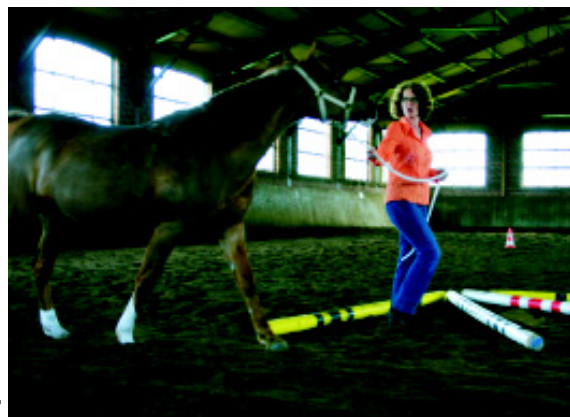
Antworten bekommt nur der, der fragt. Solch ein Mitarbeitergespräch sollte in einer ruhigen Atmosphäre stattfinden, es sollte ausreichend Zeit zur Verfügung stehen und vorher terminiert werden. Und dann zeigt Michael Letter in einer Übung, wie solch ein Gespräch in der Praxis aussehen kann (siehe unten stehender Beitrag).

Erst mal Interesse wecken

In der Reithalle sollen die Seminarteilnehmerinnen sich zunächst mit den Pferden anfreunden und eine Beziehung aufbauen. Und bei



„Kommst du mit?“ Zahnärztin Dr. Friederike Jung versucht Kontakt zu Domingo aufzunehmen.



Apothekerin Claudia Graute auf dem Hindernis-Parcours

jedem reagiert das Pferd ein wenig anders, bei SABINA SCHMIEDEL, Führungskraft in einer augenärztlichen Op.-Praxis, z.B. scharrt das Pferd mit den Hufen Löcher in den Boden. Lara van Oost erklärt: Der Kontakt hat nicht geklappt, das Pferd hat mit dem Scharren gezeigt: Du interessierst mich nicht. Im Weiteren sollen Pferde durch die Halle um Hindernisse geführt werden, in der nächsten Übung heißt es, das Pferd ab einer bestimmten Stelle zum Traben zu bewegen.

Schwierig wird es, als das Pferd über Hindernisse geführt werden soll. Nach jeder Übung gibt Lara

van Oost ein Feedback: Das Pferd hat den Kopf gesenkt und damit gezeigt: Dir vertraue ich. Das war an dieser Stelle zu schnell oder zu hektisch. Das Pferd war an dieser Stelle nicht ausreichend vorbereitet. Die Pferdeführerinnen lernen schnell: Zeigen sich die Pferde anfangs noch störrisch und gehen erst nach mehreren Anläufen mit, klappt es bei den zunehmend schwierigeren Übungen immer besser.

Hilft Bestechung weiter?

Die Erkenntnis, mit locker gehaltenem Strick leichter zum Ziel zu kommen, setzt sich bei allen durch. Und jeder entwickelt seinen eigenen Stil, damit das Pferd tut, was es soll. Die Physiotherapeutin ANITA CANTER z.B. hat am zweiten Übungstag schon Möhrchen im Handgepack. Bestechung, kommentieren die anderen. Ob die Übungen letztendlich helfen, die Mitarbeiter in der Praxis besser oder effizienter zu führen, sei dahingestellt. Die Seminarteilnehmerinnen haben auf jeden Fall gelernt, dass die Pferde bei gutem Zureden, Lob und einer offenen Körpersprache folgen. Vielleicht klappt das Prinzip ja auch bei Menschen. AT

„Motivationsknopf“ der Helferin finden

KÖLN – Neben den Übungen mit den Vierbeinern gab's auf dem Führungskräfte-seminar auch Tipps und Rollenspiele zur Gesprächsführung mit der Helferin von Unternehmensberater Michael Letter. Eines der Ziele: Den „Motivationsknopf“ der Helferin zu finden.

Die Physiotherapeutin ANITA CANTER schlüpft in die Rolle der Mitarbeiterin. Nach einer kurzen Einleitung fragt Letter: „Wie gefällt Dir eigentlich die Arbeit bei uns?“ „Gut“, erklärt Frau Canter knapp. „Was genau meinst Du mit ‚gut‘?“, hakt Letter nach. „Na ja, das Team ist nett, und die Arbeit mit den Patienten macht mir Spaß.“ „Und was ist Dir wichtig an unserer Zusammenarbeit?“, so Letter. „Wichtig ist mir, dass ich in den Schulferien Urlaub bekomme. Außerdem möchte ich ohne Ärger auch mal morgens anrufen können, wenn ein Kind krank ist, und zu Hause bleiben“, spielt Frau Canter weiter mit. „Um wie viel Urlaub geht es denn genau? Und wie oft wird es denn vorkommen, dass Du zu Hause bleiben möchtest?“ Nach Frau Canters

Antworten fasst Herr Letter noch einmal zusammen: „Habe ich das richtig verstanden, dass Du drei Wochen Urlaub in den Sommerfe-



Unternehmensberater Michael Letter gibt Tipps für die Motivation des Praxipersonals

rien haben möchtest und es etwa zweimal im Jahr vorkommt, dass Dein Kind krank ist?“ „Ja“, antwortet Frau Canter und dann stellt Letter die letzte Frage: „Und was ist Dir

das Allerwichtigste?“ Frau Canter: „Das Geld, das ich hier verdiene.“

„Dieser letzte Punkt“, erklärt Michael Letter, „ist der Schlüssel bzw. der Motivationsknopf, den Sie suchen.“ Dabei ist es ganz typisch, so Letter weiter, dass in solchen Gesprächen Mitarbeiter anfangs alles Mögliche erzählen und am Schluss kommt dann etwas ganz anderes. Dieses Phänomen bestätigt sich dann auch in den weiteren Übungsgesprächen der Seminarteilnehmer.

Wichtige Regeln fürs Mitarbeitergespräch

Dabei ist es auch nicht so, dass Geld für jeden das Wichtigste ist, erklärt Letter weiter. Während des Gesprächs, unterstreicht der Unternehmensberater, sollte sich der Chef die wichtigsten Aussagen notieren, und am Ende ist das Gesprächsprotokoll auch von der Mitarbeiterin zu unterzeichnen. Das Dokument wird in der Personalakte abgelegt und bei folgenden Gesprächen wieder hervorgeholt. „Wenn Sie nichts notieren“, erklärt Letter, „können Sie in weiteren Gesprächen auch nicht mehr daran anknüpfen.“

Im Weiteren ist es dann sehr wichtig, dass der Chef so konkret

wie möglich formuliert, was er von seinem Mitarbeiter erwartet. Soll der Mitarbeiter z.B. mehr Einsatz zeigen, muss sich die Führungskraft überlegen: Was verstehe ich genau unter „mehr Einsatz“? Sind es z.B. drei verkaufte IGE-Leistungen mehr pro Tag? Oder heißt das z.B. vier Überstunden pro Monat ohne Murren? Je konkreter diese Erwartungen formuliert werden, desto besser kann der Chef Wünsche auch an seine Mitarbeiter herantragen. Und um die Mitarbeiter dann von dieser Erwartung zu überzeugen, ist in einem letzten Schritt wichtig, dass der Chef sich überlegt: Und was hat mein Mitarbeiter davon, wenn er dies oder jenes tut?

Bei der Ankurbelung der IGE könnte eine Umsatzbeteiligung das Leckerli sein, bei den Überstunden z.B. die Aussicht auf mehr Freizeit in weniger hektischen Sommermonaten. Und diese Überlegung des Chefs hängt wiederum auch von dem Motivationsknopf des Mitarbeiters ab. Bevor es dann an die praktische Arbeit mit dem Pferd geht, rät Michael Letter: Vergessen Sie bei allem nicht, Ihre Mitarbeiter zu loben. Mit Lob kann man viel erreichen, mit Druck nur wenig. AT

Bei Interesse Infos hier:

Management & Horse
Inhaber: Lara van Oost
Erlenweg 2
64354 Reinheim
Telefon 06162-9155966
Telefax 06162-915445

Michael Letter
5 Medical Management,
Kreuzstr. 5
47877 Willich
Tel. 02154-421603
www.5medical-management.de