

Arzt und Personalchef

Wie gut sind Ihre Mitarbeiter?

Wenn Sie sich täglich über die Unfähigkeit Ihrer Mitarbeiterinnen ärgern, dann liegt das – Verzeihung, wenn ich Ihnen zu nahe trete – an Ihnen. Als niedergelassener Arzt sind Sie nämlich automatisch auch Personalchef, also verantwortlich für Personalauswahl und Mitarbeiterführung. Kurz und hässlich ausgedrückt: Sie haben das Personal, das Sie verdienen.

[von Helmuth C. Roider]

➔ Sie entscheiden darüber, ob und wie gut Ihr Personal ist. Nicht nur bei der Einstellung, sondern jeden Tag neu. Sie verbessern oder verschlechtern das Arbeitsklima, indem Sie pünktlich kommen oder verspätet, indem Sie loben, kritisieren oder schweigen, und indem Sie Fortbildungsmaßnahmen auf den Weg bringen oder jeden Ansatz von Eigeninitiative im Keim ersticken. Mitarbeiterführung ist weit mehr als ein organisiertes Teamgespräch, mehr als der Blumenstrauß zum Ge-

Personalführung

- Personalgespräche können als Kritikgespräche für Verhaltensänderungen sorgen, aber auch Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter aufzeigen. Bei regelmäßigen Gesprächen bewerten Sie die Leistung der Vergangenheit und vereinbaren Ziele für die künftige Zusammenarbeit. Dann weiß die Mitarbeiterin, was von ihr erwartet wird. Und Sie wissen, in welche Richtung sich die Mitarbeiterin entwickeln möchte.
- Teamsitzungen sind ein Instrument, um gemeinsam Pläne zu schmieden und aktuelle Probleme auf den Tisch zu bringen (Konfliktmanagement!). Offenheit und zeitliche Begrenzungen sind wichtig, damit es klappt!
- Schriftliche Vereinbarungen schaffen Klarheit. Das gilt für Stellenbeschreibungen, Qualifikationsprofile oder Zielvereinbarungen gleichermaßen. Schriftstücke machen zwar erst einmal mehr Arbeit als ein mündliches „O.K., das machen wir“. Aber sie sind klarer, eindeutiger und wirken nachhaltiger.
- Delegation von Leistungen an Mitarbeiterinnen macht Ihnen im Idealfall den Kopf frei und motiviert gleichzeitig die Angestellte. Immer muss aber klar sein, dass Delegation ein Vertrauensbeweis ist und kein Abladen von ungeliebten Tätigkeiten.



Es spricht sich rum, wenn Patienten gerne Ihre Praxis aufsuchen,

burtstag oder die magere Gehaltserhöhung. Mitarbeiterführung ist für mich inzwischen viel eher die gemeinsame Tasse Kaffee nach einem ätzenden Arbeitstag. Oder ein paar aufmunternde Worte zwischendurch. Und auch das klare Nein, wenn ich eine Grenze setzen will. Ich habe es in meiner jahrelangen Tätigkeit als Unternehmer immer als Vorteil betrachtet, dass ich in meiner Firma die Richtung bestimme. Das gilt natürlich für die großen Entscheidungen, die Zielsetzungen und Strategien. Die Richtung bestimme ich auch bei Personalfragen. Dabei habe ich sicher auch viele Fehler gemacht. Zum Beispiel habe ich früher darauf bestanden, dass alle Mitarbeiter pünktlich und gleichzeitig anfangen zu arbeiten. Erst mit den Jahren habe ich begriffen, dass es viel besser funktioniert, wenn manche Mitarbeiter um zehn Uhr ausgeschlafen ins Büro kommen, während die Frühaufsteher schon um sieben Uhr am Schreibtisch sitzen. Heute kommen alle zufriedener zur Arbeit, es geht ihnen besser und sie sind dankbar für diese Art der Berücksichtigung. Die Zusammenarbeit muss natürlich gut organisiert werden – eine Arztpraxis kann man nicht manchmal um sieben und manchmal um zehn Uhr aufschließen. Aber auch in der Praxis ist es möglich, die Vorlieben und Gewohnheiten der Angestellten so gut es geht zu berücksichtigen. Dieser Standpunkt ist meiner Überzeugung nach die wichtigste Grundlage einer guten Zusammenarbeit.

Personal einstellen

„Es gibt keine guten Arzthelferinnen mehr“, höre ich oft. Ich antworte meistens mit einer Gegenfrage: „Was müsste denn eine gute Arzthelferin bei Ihnen beherrschen?“ Die Ärzte reagieren dann oft überrascht. Sie erinnern sich zwar an vergangene „gute“ Zeiten, in denen die Perle der Praxis ihnen alle Probleme vom Hals hielt. Aber welche Fähigkeiten diese Perle im Gegensatz zu den heutigen Mitarbeiterinnen hatte? Da herrscht bei vielen Ärzten Ratlosigkeit. Vielleicht sind ja gar

Bildnachweis: BilderBox (1), Roider (1)



weil sie gut betreut werden und sich hier wohlfühlen.

nicht so sehr die Fähigkeiten der Angestellten zurückgegangen. Sind nicht in Wirklichkeit die Anforderungen an die Praxisorganisation so gestiegen, dass auch die Perle von 1970 heute überfordert wäre? Gerade dann, wenn es schwer ist, passendes Personal zu finden, hilft nur eins: Sie müssen genau wissen, nach welchen Fähigkeiten, Qualifikationen und Interessen Sie suchen. Und dabei dürfen Sie auch gerne richtig kreativ werden! Eine Arzthelferin, die Stunden braucht, um eine einfache Aufgabe am Bildschirm zu lösen, ist nicht die Richtige für diese Tätigkeit. Besser ist es, einen Studenten zu engagieren, der bei Bedarf schnell mal einen Serienbrief „rauslässt“ oder eine neue Sicherungsroutine installiert.

Wenn Sie jemanden einstellen möchten, der die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse erledigt, müssen Sie nicht unbedingt an eine Arzthelferin in Vollzeit denken. Reicht nicht eventuell eine freiberuflich tätige Diplom-Kauffrau, die für drei Stunden pro Woche für Ordnung im Papierkram sorgt?

Wer Behinderte oder Langzeitarbeitslose einstellt, erhält nicht unerhebliche Lohnzuschüsse (mehr unter www.schwerbehinderung-aktuell.de oder www.arbeitsagentur.de). Wäre das nicht auch eine Überlegung wert?

Abmahnungen aussprechen

Ein Arzt berichtete mir vor einigen Monaten über Probleme mit einer Arzthelferin. Obwohl abgesprochen war, dass nur wirkliche Notfälle neben den Terminpatienten einen Termin bekommen sollten, sah die Realität immer wieder anders aus. „Herr X hat aber einen langen Weg auf sich genommen“, lautete die Erklärung. Oder auch „Sie waren so gut in der Zeit, da habe ich eine Ausnahme gemacht“. Es klingt vielleicht heftig, aber ich würde die Auseinandersetzung mit dieser Angestellten nicht weiter führen. Ich würde ihr in aller Klarheit sagen, dass notfalls eine Trennung die einzige Lösung ist, wenn sie meine Anweisungen nicht befolgt. Abmahnungen sind in der

freien Wirtschaft völlig normal. Ärzte tun sich damit erfahrungsgemäß schwer. Das ist schade, denn eine problematische Mitarbeiterin kann für schlechte Stimmung im gesamten Team sorgen oder auch verhindern, dass gute Pläne erfolgreich umgesetzt werden.

Führung

Aus meiner Sicht sind zwei Dinge entscheidend für die Qualität der Personalführung: Die Mitarbeiter müssen motiviert werden und sie müssen wissen, welche Ziele die Praxis verfolgt.

Motivierte Mitarbeiterinnen, die Spaß an ihrer Arbeit haben, tragen ganz sicher zum Praxiserfolg bei. Zum Thema Motivation gibt es tausende kluger Bücher, die ich nicht gelesen habe. Mir ist im Lauf meines Berufslebens allerdings ein Gedanke immer klarer geworden. Es lohnt sich, nicht bloß zu reden, sondern auch zu fragen: Wie würden Sie das machen? Welche Aufgaben würden Sie gerne übernehmen? Was hat Ihnen im letzten Jahr Freude gemacht? Die Antworten haben mir häufig gezeigt, ob ich mit meiner bescheidenen Form von Personalführung auf dem richtigen Weg war. Aber die größte Motivation bringt keinen Erfolg, wenn Unklarheit über die angestrebten Ziele besteht. Wenn Sie Ihren Mitarbeiterinnen keine brauchbaren Zielvorgaben machen, müssen Sie sich nicht wundern, dass jeder seine eigenen Ziele verfolgt. Meine Erfahrung lautet: Je einfacher, desto besser. Wenn stundenlange Teamsitzungen nötig sind, bis ein Ziel klar ist, läuft irgendetwas falsch.

Ist Ihr Team motiviert?

Die folgenden typischen Merkmale verschaffen einen Überblick über die Motivationslage in Ihrer Praxis:

- Wie häufig sind Fehltag?
- Wie häufig wird gekündigt?
- Wie zäh sind Teambesprechungen?
- Wie häufig reagieren Ihre Mitarbeiterinnen mit zusammengekniffenen Lippen und Augenaufschlag?
- Gibt es gern genutzte Fortbildungsmöglichkeiten?
- Fühlen sich in der Praxis mitarbeitende Angehörige wohl?

Wenn in Sachen Pünktlichkeit, Engagement und Organisation in einer Praxis alles aus dem Ruder läuft, hat auch der Chef etwas damit zu tun. Sie wissen schon: „Der Fisch stinkt vom Kopf her!“. Ein Chef, der aus seiner Praxis einen Kasernenhof baut, muss sich über einen ruppigen Umgangston mit den Patienten nicht wundern. Und Ärzte, die vor lauter Nettigkeit kein böses Wort über die Lippen bringen, haben es ehrlich gesagt verdient, wenn ihre Angestellten machen, was sie wollen.

Wenn Sie diese beiden Punkte verfolgen – Motivation und Zielklarheit – dann ist die Personalführung kein Hexenwerk mehr. Im Gegenteil. Es macht wirklich Freude, mit einem motivierten Team Pläne zu schmieden – und damit Erfolg zu haben!

Sie wissen ja: Erfolg ist eine Dauerbaustelle. Ich wünsche Ihnen viel Freude bei den Bauarbeiten! ■

ZUR PERSON



Helmut C. Roider

Mayer+Roider Praxis-Marketing GmbH | Edekastraße 1 |
93083 Obertraubling
Tel.: 0 94 01 / 60 73 20 | Fax: 0 94 01 / 60 73 33
E-Mail: hroider@vitamed.de