



Arzt

sucht

Team

Auch in einer Arztpraxis hängt der wirtschaftliche Erfolg zu einem großen Teil von den Qualitäten der Mitarbeiter ab. Personalauswahl, Mitarbeiterführung und -motivation erfordern deshalb hohes Augenmerk.

A Die richtigen Mitarbeiter zu haben, ist für den Erfolg einer Arztpraxis oft entscheidend – es ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für das „Unternehmen Arztpraxis“. Diesen Vorteil gilt es, bereits bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern zu nutzen. Wer hier erfolgreich ist, spart sich später eine Menge Konflikte und Zeitaufwand.

Ebenso wichtig ist es, die Mitarbeiter an das Unternehmen Arztpraxis zu binden und zur Erbringung einer optimalen Leistung zu motivieren. Die meisten Ärzte würden erschrecken, wenn sie die Höhe der Kosten erfahren würden, die Ihnen ungeeignete Mitarbeiter bescheren.

Bereits bei der Neueinstellung von Mitarbeitern kann und soll daher der Kostensenkungsprozess beginnen – indem die richtigen Mitarbeiter eingestellt werden. Seminare rund um das Thema „Der Arzt als Führungskraft“ geben Ihnen in kurzer Zeit das notwendige Know-how, Coachings helfen bei der Umsetzung.

1. Mitarbeiter finden

1.1. Bewerbungsunterlagen

Um nicht in der Flut von eingehenden Bewerbungsunterlagen unterzugehen oder den Überblick zu verlieren empfiehlt sich eine strukturierte Vorgehensweise. Die Qualität des erstellten Anforderungsprofils hat großen Einfluss auf die Qualität des eigentlichen Auswahlprozesses. Investieren Sie genügend Zeit in die Erstellung des Anforderungsprofils!

Sie sparen diese „verlorene“ Zeit im weiteren Ablauf wieder mehrfach ein.

Investitionen in Sachgüter gehen in der Regel aufwendige Vergleiche und Auswahlverfahren und Besprechungen mit unterschiedlichen Spezialisten voraus. Bei der Neueinstellung eines Mitarbeiters entscheidet hingegen oft nur ein Blick in die Augen des Bewerbers und das Bauchgefühl. Zahlreiche empirische Studien belegen, dass das Vertrauen auf Menschenkenntnis,

das Gespür für „den richtigen Mann/ die richtige Frau“, die jahrelange Erfahrung, der „gute Riecher“ und alles was an dieser Stelle noch angeführt wird, von der Verlässlichkeit her bei weitem überschätzt wird. Nicht zuletzt, weil sich heute ein immer größerer Teil der Bewerber in Seminaren systematisch für das Bewerbungsgespräch fit macht. Damit sind sie dem Einstellenden oft überlegen.

1.2. Wen suchen Sie?

Um den richtigen Mitarbeiter zu finden, muss zunächst geklärt werden, wen Sie überhaupt suchen. Wie sieht das Profil konkret aus? Welche Fähigkeiten, welche Erfahrungen, welche persönlichen Eigenschaften, welche Persönlichkeit braucht der ideale Kandidat, um die zu besetzende Funktion in Ihrer Ordination optimal auszufüllen, um Ihrer Ordinationsphilosophie zu entsprechen?

Standardisierte Phrasen von „Teamfähigkeit“ über „Belastbarkeit“ bis zu „überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft“ dominieren die Stellenanzeigen. Was sich hinter diesen Begriffen verbirgt, ist oft dem Veröffentlichender genauso unklar wie dem Adressaten.

Ausgangspunkt für die gezielte Mitarbeitersuche daher ist eine möglichst präzise und realitätsbezogene Stellenbeschreibung. Sie beschreibt den zu besetzenden Arbeitsplatz so, dass der Bewerber erfährt, was konkret zu seinen Aufgaben gehört und welche Erwartungen an ihn gestellt werden und auch was Sie ihm als Arbeitsgeber bieten. Zugleich dient sie als Basis für ein verhaltensorientiertes Anforderungsprofil.

1.3. Bewerbermanagement

Nach der Auswertung und Analyse der Bewerbungsunterlagen folgt die Auswahl der geeigneten Kandidaten, und die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch.

Was vielen nicht wichtig erscheint: Die Absage- und Evidenzschreiben. Es gehört nicht nur zum guten Ton dem Bewerber in

angemessenem Zeitraum Bescheid zu geben. Sich einfach nicht zu melden geht zu Lasten Ihrer Vertrauenswürdigkeit und schadet Ihrem Image!

1.4. Das Einstellungsgespräch

Die gängigste Auswahlmethode ist das persönliche Einstellungsgespräch. In 30 bis 45 Minuten müssen Sie herauszufinden, ob ein Bewerber einen Arbeitsplatz mit einer Vielzahl unterschiedlicher Anforderungen gut ausfüllen wird oder nicht. Doch ohne Vorbereitung bringt Ihnen ein „nettes Gespräch“ gar nichts: Es wird eine Flut unstrukturierter Bewerberinformationen gesammelt, die nicht optimal zur Entscheidungsfindung beitragen.

1.5. Kernstück des Gesprächs

Das Anforderungsprofil beschreibt Anforderungskriterien wie „Teamfähigkeit“, „selbständiges Handeln“ usw. anhand konkreter Verhaltensweisen. Ziel der Sondierungsphase des Interviews ist es herauszufinden, inwieweit der Bewerber solche Verhaltensweisen in den entscheidenden Arbeitssituationen an den Tag legt. Gute Informationen erhält man durch gute Fragestellungen und Fragetechniken.

1.6. Gesprächsauswertung

Während des Interviews ist es notwendig, dass Notizen gemacht werden. Diese Notizen sind die Voraussetzung für eine effektive und möglichst objektive Auswertung. Wir neigen dazu, mit zunehmender zeitlicher Distanz die Realität zu verzerren und Inhalte zu vermischen. Der subjektive Eindruck überlagert dann die sachliche Realität. Die Notizen aus dem Interview wirken dem entgegen.

2. Zielorientiert führen

Heutzutage muss eine Praxis zielorientiert geführt werden, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens Arztpraxis im Wettbewerb ►

ist der Ausgangspunkt. Wenn es um die Festlegung klarer Ziele und die Konzentration des gesamten Unternehmens darauf geht, liegt der Schwerpunkt bei der fokussierten Umsetzung und der Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse.

Diese Ziele müssen auch die Mitarbeiter mittragen, damit sich eine breite Koalition für die Realisierung selbiger bildet. Es geht darum, alle Mitarbeiter über den Sinn und Zweck, die Notwendigkeit und den Nutzen sowie über das genaue Vorgehen in der Umsetzung des Prozesses zu informieren und zu überzeugen. Welche Form der Kommunikation auch immer gewählt wird: Für die Überzeugungsarbeit ist entscheidend, dass Ihr Wille zur Umsetzung des Zielmanagements klar erkennbar ist (siehe Tab.1).

kenntnisse über Potenziale, Qualifikationsprofile und die beruflichen Ziele des Mitarbeiters werden Karriere- oder Laufbahnplanungen, Förderprogramme oder auch Nachfolgeplanungen vorgenommen.

2.2. Umgang mit Fehlern

Wenn in einer Praxis von einem Mitarbeiter ein Fehler gemacht wird, neigen nicht wenige Führungskräfte dazu, (lautstark) nach dem Schuldigen zu fragen. So mit dem Problem umzugehen, führt nur zu weiteren

„Ausgangspunkt für die gezielte Mitarbeitersuche ist eine möglichst präzise Stellenbeschreibung“

Tab.1: Führen mit Zielen

Die Ziele, die Sie sich gesteckt haben, müssen gewisse Kriterien erfüllen, damit sie von Ihren Mitarbeitern mitgetragen werden - und sich schließlich der Erfolg einstellt:

- Ziele müssen eindeutig, konkret sowie präzise formuliert und einer klaren Verantwortung zugeordnet sein, damit alle Mitarbeiter dasselbe darunter verstehen und wissen, wann das Ziel erreicht ist.
- Ziele müssen mittels Kennzahlen messbar formuliert sein, um sie zuverlässig überprüfen zu können. Es muss klar sein, wie und aufgrund welcher Indikatoren der Erfolg - quantitativ und qualitativ - beurteilt wird.
- Ziele müssen unter den gegebenen Rahmenbedingungen (personell und finanziell) und bei entsprechender Anstrengung erreichbar sein. Ziele wirken demotivierend und kontraproduktiv, wenn sie zu hoch gesteckt sind.
- Jedes Ziel muss einen klaren und logischen Zusammenhang zu dem übergeordneten Ziel aufweisen.
- Ziele brauchen einen genau definierten Anfangs- und Endzeitpunkt



2.1. Mitarbeitergespräch

Am Ende eines Geschäftsjahres sollte jeder Mitarbeiter Gelegenheit für ein ausführliches Gespräch mit Ihnen („der Unternehmensführung“) bekommen. Hierbei geben Sie ihm Feedback über die erreichten Ziele, die erbrachten Leistungen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen. Es werden außerdem die weitere Entwicklung besprochen und Vereinbarungen darüber getroffen. Dieses Gespräch dient somit der gegenseitigen Standortbestimmung und der raschen und kontinuierlichen Verbesserung der Leistung und Zusammenarbeit.

Auf der Basis der gemachten Erfahrungen, zum Beispiel über besonders gute oder weniger gute Leistungen, ist es Aufgabe der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter, geeignete Entwicklungs- und Fördermaßnahmen zu vereinbaren und umzusetzen. Die definierten Entwicklungsmaßnahmen dienen der Verbesserung der Leistungsergebnisse und sollen den Entwicklungszielen der Mitarbeiter entsprechen. Auf der Grundlage der im zurückliegenden Zeitraum gewonnenen Er-

Schwierigkeiten. Sicherlich ist es verständlich, von Zeit zu Zeit rein emotional zu reagieren, doch muss man sich auch darüber im Klaren sein, dass derartige Reaktionen nicht zur positiven Weiterentwicklung der Beziehungen innerhalb der Praxis führen.

Man muss auch Fehler zulassen, denn sie sind menschlich; allerdings soll dafür gesorgt werden, dass jeder Fehler möglichst nur einmal gemacht wird, dass daraus gelernt wird. Das geht am besten dadurch, dass diese Fehler tief ins Bewusstsein eingegraben werden - als einschneidendes, positives Erlebnis. Diese positiven Erfahrungen haften viel tiefer als emotionale Negativerfahrungen, bei denen immer die Tendenz zum Verdrängen vorhanden ist.

Wie verwandelt nun der Praxisinhaber/die Praxisinhaberin Fehler zu positiven Erlebnissen? Indem er professionell damit umgeht. In der Gewissheit, dass es die Praxis nicht weiterbringt, wenn nach Schuldigen gefahndet wird. Wenn die Ursachen für den Fehler erkannt und von allen verstan-

den wurden, wird es die Praxis und alle Beteiligten enorm weiterbringen.

Verstehen kann man aber nur, wenn der Verstand eingeschaltet werden kann und nicht von Angst, Wut, Demütigung und anderen negativen Gefühlen blockiert ist. In einem offenen, vertrauensvollen Arbeitsklima sind dafür die besten Voraussetzungen geschaffen. Dort lernt man gern und intensiv, hat keine Angst vor Fehlern sondern sorgt in professioneller Weise dafür, dass sie erkannt und nicht wiederholt werden. Dort hört man von Vorgesetzten dann ganz andere Aussagen: „Mich interessiert nicht wer das gemacht hat. Mich interessiert nur eines - wer hat eine Idee, wie dieser Fehler künftig vermieden werden kann?“

3. Binden und motivieren

3.1. Mitarbeiterbindung

Wenn die Belegschaft häufig wechselt, ist das aufwendig und teuer für das Unternehmen Arztpraxis. Jeder Arbeitgeber sollte sich glücklich schätzen, wenn er loyale Mitarbeiter hat. Solche Mitarbeiter spüren eine große Verbundenheit zum Unternehmen. Mitarbeiterbindung entsteht aber nur selten einfach so - der Arbeitgeber muss einiges dafür tun, um wertvolle Mitarbeiter zu binden.

Das Empfinden und Erleben von Zugehörigkeit, Verbundenheit und Identifikation der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation wird als Mitarbeiterbindung bezeichnet. Sie führt dazu, dass die Belegschaft aus freien Stücken Verhaltensweisen an den Tag legt, die dem Unternehmen und seinen Zielen sehr nützlich sind. Gebundene Mitarbeiter hegen nicht den Wunsch ihren Arbeitsplatz zu wechseln, sondern bleiben der Praxis treu.

3.2. Maßnahmen

Die Rahmenbedingungen, wie ein angenehmes Arbeitsklima, müssen stimmen, damit Mitarbeiter zufrieden sind und sich ihrem Unternehmen verbunden fühlen. Genauso gehört die angemessene Bezahlung dazu. Wenn auch das Arbeitsumfeld für die meisten wichtiger ist als Geld, darf eine bestimmte Grenze

„Motivation setzt in ganz besonderem Maß an der eigenen Persönlichkeit an“

nicht unterschritten werden, weil ein noch so gutes Arbeitsumfeld die Unzufriedenheit bei Unterbezahlung nicht kompensieren kann.

Die Grenze ist natürlich ganz individuell. Wenn ein Vorgesetzter merkt, dass ein Arbeitnehmer immer wieder nach einer Gehaltserhöhung fragt, die ihm aber nicht gewährt wird, wird der Mitarbeiter wahrscheinlich seine Anstrengung eher in die Suche eines neuen Jobs investieren als wieder und wieder mehr Gehalt zu fordern. So lässt sich abwägen:

- dem Mitarbeiter ein höheres Gehalt zahlen oder
- hohe Kosten in Kauf nehmen und Aufwand für die Personalsuche und die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters betreiben.

Wenn Sie nicht ohne den Mitarbeiter auskommen wollen, sollten Sie seinen Wünschen entgegen kommen. Es muss ja nicht gleich die ganze Forderung sein, es reicht aus, wenn der Mitarbeiter das Gefühl hat, dass der Arbeitgeber einen Schritt auf ihn zukommt. Das wird ihn besänftigen und erst einmal von seinem Wunsch, den Job zu wechseln, abbringen. Oder verknüpfen Sie die Gehaltserhöhung damit, dass auch weitere Aufgaben übernommen werden. Dann profitiert das Unternehmen in doppelter Hinsicht.

Weitere Rahmenbedingungen, die Arbeitnehmer als wichtig erachten, sind Weiterbildungsmöglichkeiten und das Angebot von Freizeitaktivitäten.

3.3. Fairness und Interesse

Es gibt auch weniger kostenintensive „Bindungsmittel“. So beginnt Mitarbeiterbindung bei guter Führung, die partnerschaftlich und fair ist. Arbeitnehmer, die ihrem Vorgesetzten ein positives Gesamturteil ausstellen, erweisen sich deutlich verbundener als Beschäftigte, die im Hinblick auf

ihre Führungskraft zu einem negativen Gesamturteil kommen.

Durch interessante Aufgaben und Beteiligungen an Projekten können Mitarbeiter motiviert werden, sich mehr für das Unternehmen Arztpraxis zu engagieren. Dadurch steigt die Zufriedenheit und somit auch die Verbundenheit. Der Gedanke wird sein: „Hier geht es mir gut, warum sollte ich woanders hin gehen?“

3.4. Motivation und ihre Grenzen

Motivation hat eine fast mythische Bedeutung. Im Allgemeinen werden die Möglichkeiten überschätzt, wie sich Verhaltensänderungen durch Motivierungstechniken erzielen lassen. Ganz allgemein sprechen wir von Motivation, wenn wir bei Menschen eine Verhaltensänderung feststellen. Wir sagen dann, dass ein innerer Antrieb, die Motivation, ihn zu diesem oder jenem Verhalten bewegt. Meistens sprechen wir dann von Motivation, wenn sein Verhalten zielgerichtet oder zielstrebig ist: etwa in dem Sinn, dass der Mensch ein bestimmtes Ziel erreichen will oder eine Aufgabe erfüllen muss.

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, dass eine unfaire Bezahlung kann schnell demotivierend wirken.

Was durchaus motivierend wirken kann, sind gezielte Belohnungen: Kleine Geschenke, wenn man etwas besonders gut gemacht hat oder ein Fortbildungskurs (siehe Tab.2).

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 Seminare, um sich selbst etwas besser kennenzulernen und Techniken zur Motivation zu erlernen. ■

Viktoria Hausegger
Inhaberin der Agentur
mebr.wert. für ärzte und apotheker
Marketing & Management
www.mebrwertmarketing.at
office@mebrwertmarketing.at
Tel. 0664/460 16 35
Wien



Ärztlicher Fortbildungsanbieter:
Ärztelkammer für Niederösterreich
Lecture Board

- Dr. Christoph Reiser
- Dr. Martina Hasenbündl-Gaiswinkler

Tab.2: Mitarbeiter motivieren

Die wichtigste Erkenntnis ist, dass jeder Mensch andere Motivatoren hat. Oft glaubt der Vorgesetzte, dass seine eigenen Motivatoren auch für seine Mitarbeiter gelten. Er versucht diese dann in derselben Art anzusprechen und zu motivieren, wie er es bei sich selbst tut. Doch Das ist falsch. Im Folgenden ein paar Tipps, wie Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter fördern können:

- Erkennen Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter an: Die Anerkennung muss ehrlich sein und von Herzen kommen. Übertragen Sie Verantwortung - so viel wie möglich.
- Setzen Sie für den Mitarbeiter erreichbare Ziele (eventuell auch Zwischenschritte)
- Zeigen Sie, dass Ihnen der Mitarbeiter wichtig ist: Gratulieren Sie beispielsweise zum Geburtstag, merken Sie sich die Namen seiner Kinder,...
- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter an Entscheidungsfindungen mitwirken
- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über Ziele, Strategien, (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 selber 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.
- Verzichten Sie auf demotivierende Faktoren wie: Wahrung starker persönlicher Distanz, mangelndes verbindliches, wohlwollendes Verstehen, Besserwisserei, Treffen einsamer Entscheidungen, mangelnde Rückmeldungen, mangelnde Bereitschaft zuzuhören und auf den anderen einzugehen.



DFP-Punkte online buchen!

www.meindfp.at

Bisher gebuchte Punkte: 4.778.283
Zahl der Fortbildungskonten: 20.162