Praxis

Foto: aboutpixel.de / unterwegs IV © Hanna B.

Wohin soll es gehen?

Mitarbeiter können sich erst dann voll einbringen, wenn ein konkretes Ziel definiert wurde. *Von Viktoria Hausegger*

Mit Zielvereinbarungen kann die Führungskraft „Arzt" ihre Mitarbeiter besser motivieren und Leistungen fördern. So kennen diese die Marschrichtung und arbeiten selbstständig. Doch damit dieses Instrument seine Wirkung voll entfalten kann, muss es richtig angewendet werden.

Ziele formulieren und vorgeben – das ist eine wesentliche Aufgabe, auch im Unternehmen Arztpraxis. Und doch monieren immer wieder Mitarbeiter, sie wüssten nicht, welche Ziele sie verfolgen sollen, sie seien orientierungslos und daher demotiviert. Zielvereinbarungen und Gespräche darüber sind wichtige Instrumente, um diese kritische Lücke zu schließen. Wer sie richtig anwendet, hilft den Mitarbeitern, motiviert zu arbeiten und die Leistung zu steigern.

Aber was sind Zielvereinbarungen? Sie sind eine besondere Form der Delegation. Vorgesetzte nutzen dieses Instrument, um mit dem Mitarbeiter zu klären, welche Leistungen und Aktivitäten von ihm erwartet werden. Der Mitarbeiter wird aktiv in das Praxisgeschehen eingebunden und beteiligt sich am Zielfindungsprozess.

Verbindliche Absprachen

Zielvereinbarungen beinhalten Leistungen und Ergebnisse, die in einem bestimmten Zeitraum erbracht werden sollen. Im Allgemeinen wird dabei auch festgehalten, welche Hilfsmittel dazu verwendet werden können, und wie verfahren wird, wenn die Ziele nicht erreicht werden. So werden nicht einzelne Aufgaben delegiert, sondern das gewünschte Ergebnis vorgegeben. Der Vorteil: Der Mitarbeiter kann selbst entscheiden, wie er das Ziel erreicht.

Wer mit seinen Mitarbeitern Ziele vereinbaren will, muss allerdings selbst welche haben. Sie leiten sich aus der Praxisstrategie ab. Doch die sind in manchen Praxen nicht so deutlich erkennbar. Erste notwendige Voraussetzung ist also: Die Marschrichtung muss klar vorgegeben werden – am besten schriftlich und verständlich *(siehe Kasten 2)*. Teamworkshops unter professioneller Anleitung helfen hier auf den Punkt zu kommen, sparen Zeit und wirken motivierend!

Friede, Freude, Eierkuchen – nach diesem Prinzip machen es sich konfliktscheue Führungskräfte häufig einfach, wenn es darum geht, Ziele mit den Mitarbeitern auszuhandeln. Die Endpunkte sind dann für alle gleich und einfach erreichbar. Das motiviert jedoch niemanden. Daher müssen Ziele immer individuell ausgemacht werden. Einzige Ausnahme: Wenn von vornherein vorgesehen und geregelt ist, dass die Ziele für eine ganze Gruppe entwickelt werden und die Gruppe gemeinsam für deren Erreichung verantwortlich ist.

In jedem Fall sollten die Ziele anspruchsvoll, aber auch realistisch sein.

Nur harte Fakten wirken

Ebenfalls kritisch zu bewerten ist es, wenn die Ziele schwammig formuliert werden und es keine Möglichkeit zu prüfen gibt, ob die Vereinbarung erreicht wurde. Wer das nach einem Jahr versucht, wird schnell Konflikte provozieren. Die Meinungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem können dann weit auseinander liegen. Besser ist es, klare Messkriterien oder Bedingungen zu benennen, die Auskunft darüber geben, ob oder in welchem Maß ein Ziel erreicht ist. ■

Kasten 1:

Vorteile von Zielvereinbarungen

- Die Arbeitsplanung und Ergebnisplanung erfolgen systematischer und werden für die Beteiligten und Betroffenen transparenter.
- Das gemeinsame Gespräch zur Zielvereinbarung hilft, Meinungen sichtbar zu machen, auszutauschen und am Ende eine Verständigung zu erzielen.
- Ziele und ihre Prioritäten werden schriftlich fixiert und sind damit nachvollziehbar und transparent.
- Es kann leicht überprüft werden, ob und wie die Ziele erreicht werden. Dies unterstützt den Mitarbeiter bei der Selbststeuerung und Selbstkontrolle.
- Mitarbeiter sind mit klaren Vorgaben und konkreten Zielen besser motiviert und fühlen sich sicherer.
- Mit der Zielvereinbarung werden auch Maßnahmen zur Förderung und Kompetenzentwicklung besprochen.

Kasten 2:

Was muss gemeinsam geklärt und festgelegt werden?

- **Mission:** Was sind die Kernkompetenzen?
- **Vision:** Wo wollen wir hin?
- **Strategie:** Wie kommen wir dorthin?
- **Ziele:** Was müssen wir bis wann erreicht haben?
- **Aktivität:** Was müssen wir jetzt dafür tun?

Zur Person

Viktoria Hausegger

Foto: Privat

Diplomierte strategische Marketingmanagerin, Business-Trainerin, Wirtschaftsmoderatorin sowie Expertin für Dienstleistungsmarketing berät Ärzte und Berufe im Gesundheitswesen.

mehr.wert.
für ärzte und apotheker
marketing, das gezielt bewegt
+ 43(0)664 460 16 35
office@mehrwertmarketing.at
www.mehrwertmarketing.at

Steuern in der Praxis

Urlaubsvertretung immer offenlegen

Als Arzt sollten Sie die Patienten über Ihre Urlaubsvertretung informieren – sonst könnten Sie unter Umständen für Behandlungsfehler anderer haften.

Bald brechen wieder die Semesterferien an, und viele Familien zieht es in die Schigebiete. Wenn auch Sie die Ferien nutzen wollen und sich von einem Kollegen in Ihrer Ordination vertreten lassen, sollten Sie Ihre Patienten über die Vertretung informieren. Weil es andernfalls zu unliebsamen Folgen kommen könnte.

„Drum prüfe, wer sich ewig bindet – der Wahn ist kurz, die Reu ist lang." Ob Friedrich Schiller bei der Verfassung dieser Zeilen an Ordinationsvertretungen dachte, darf bezweifelt werden. Dennoch sollten Sie als niedergelassener Arzt diesen Satz in punkto Urlaubsvertretung beherzigen – selbst wenn Sie sich nicht „ewig", sondern nur ein paar Wochen vertreten lassen.

Welche Folgen eine unqualifizierte Urlaubsvertretung haben kann, zeigt der Fall einer Zahnärztin aus Oberösterreich. Über ein Stellenangebot, das an einer Universitätsklinik auflag, suchte sie einen Kollegen, die sie vertreten sollte. Es bewarb sich ein ehemaliger Zimmermann mit gefälschten Zeugnissen, der kurzfristig als zahnärztlicher Assistent gearbeitet hatte und über Basiswissen verfügte. Nach kurzer Praxis fungierte er als Vertretung und nahm bei einer Patientin eine Wurzelbehandlung vor. Da der Zahn weiterhin schmerzempfindlich blieb, klagte die Patientin auf Schadenersatz.

Haftung für Schwindelarzt

Obwohl das Erstgericht davon ausging, dass die Behandlung kunstgerecht erfolgte (auch bei Wurzelbehandlungen lege artis kommt es in fünf Prozent der Fälle zu dieser Problematik), musste die Ärztin Ersatz leisten. Die Patientin war über die Vertretung nicht aufgeklärt worden und musste den Eindruck gewinnen, vom Ordinationsinhaber oder jemandem, der in dessen Verantwortungsbereich fällt, behandelt zu werden. Ob die Behandlung dabei kunstgerecht erfolgte, spielte keine Rolle. Selbst wenn nicht anzunehmen ist, dass weitere Handwerker bei Ihnen als Urlaubsvertretung vorstellig werden – auch die Vertretung durch „wirkliche" Berufskollegen kann ohne entsprechende Offenlegung Nachteile bringen.

Foto: MedPlan

Von Mag. Susanne Glawatsch
MedPlan

So geschehen in Wien. Ein niedergelassener Radiologe ließ sich von einem Kollegen, der hauptberuflich im Spital tätig ist, vertreten. Dem Vertreter unterlief ein Behandlungsfehler und die Gerichte entschieden, dass der abwesende Arzt dafür einstehen muss. Da er die Patienten nicht über die Vertretung aufgeklärt hatte, war nämlich der Behandlungsvertrag zwischen ihm und dem Patienten zustandegekommen.

Damit Sie solche Szenarien nie erleben müssen, empfehlen wir Ihnen, Ihre Patienten umfassend darüber zu informieren, wenn Sie sich vertreten lassen:

- Bringen Sie Hinweise am Ordinationsschild oder an der Eingangstür zum Behandlungsraum an.
- Weisen Sie Ihren Vertreter und Ihre Mitarbeiter an, die Patienten über die Vertretung zu informieren.

Wenn Sie diese Tipps beherzigen, minimieren Sie die Verwechslungsgefahr und können Ihren wohlverdienten Urlaub umso mehr genießen.

Mag. Susanne Glawatsch ist Prokuristin der Steuer- und Unternehmensberatungskanzlei MedPlan, einem Unternehmen der Hübner-Gruppe.
susanne.glawatsch@huebner.at

Mit freundlicher Unterstützung von Hübner&Hübner

aw0509_24-25.indd 25 26.01.2009 12:58:26