

Jeder Mitarbeiter schreibt auf, welche Tätigkeiten von ihr oder ihm verrichtet werden.



## Mitarbeiterführung: Eigenverantwortliches Arbeiten vermittelt ein Gefühl von Freiheit

„Meine Mitarbeiterinnen haben diesen Beruf gelernt und sollten daher wissen, wie die Aufgaben zu erledigen sind“, so oder so ähnlich gestalten sich häufig die Aussagen der Ärzte, wenn es darum geht die Praxisabläufe zu organisieren und dafür Sorge zu tragen, dass sie sich möglichst reibungslos darstellen. In der täglich erlebten Realität sieht es aber häufig ganz anders aus: Aufgaben werden vergessen, es werden bei zeitlichen Engpässen die falschen Prioritäten gesetzt und wenn es darum geht nachzufragen, woran es gelegen hat, dass die Ergebnisse nicht stimmen, wird sehr häufig die fehlende Zeit angeführt. Auf Dauer führt dieser Zustand zu Unzufriedenheit bei allen Beteiligten, auch bei den Patienten, die sich in den Bewertungsportalen öffentlich dazu äußern. Das muss aber nicht sein, wenn man einige Regeln beachtet.

Die Aufgabenfelder in der Praxis sind vielfältig. Neben den medizinischen Aufgaben geht es um die Verwaltung und dann auch um Serviceaspekte, die für die Patienten immer wichtiger werden. Es sind also Aufgaben hinzu gekommen, die vor einigen Jahren noch nicht eine solch große Bedeutung hatten, die aber ein deutliches Unterscheidungsmerkmal darstellen können, wenn sie richtig funktionieren.

### Wofür steht meine Praxis?

Im ersten Schritt sollten Sie sich überlegen, wie Sie Ihre Praxis darstellen möchten. Wie wollen Sie organisiert sein, damit Sie und Ihre Patienten sich wohlfühlen? Dies ist eine elementare Frage, die Sie sich selbst beantworten sollten, da es darum geht diese „Philosophie“ Ihren Mitarbeitern zu vermitteln. Dies ist zwar eine grundsätzlich konzeptionelle Fragestellung, hat

jedoch einen entscheidenden Einfluss auf die Anforderungen an Ihre Mitarbeiter. Wir unterstellen nun in den weiteren Ausführungen, dass Ihr Teamgefüge so strukturiert ist, dass die weitere Vorgehensweise durchführbar ist.

### Aufgaben formulieren und aufteilen

Nun geht es darum die in der Praxis anfallenden Aufgaben konkret und vollständig zu formulieren. Hierzu bietet sich ein kleiner interner Workshop mit dem Team an. Jeder Mitarbeiter schreibt auf, welche Tätigkeiten von ihr/ ihm verrichtet werden. Diese werden zusammengetragen und es wird anschließend festgehalten, ob alle Aufgaben erfasst und abgedeckt sind. Wie wird bspw. die Sauberkeit der Patiententoilette garantiert? Aus der Diskussion ergeben sich häufig Grauzonen, die nicht zugeteilt worden sind oder für die sich nie-

mand wirklich zuständig fühlt. Diese werden dann entsprechend aufgeteilt. Es sind nun alle anfallenden Aufgaben abgedeckt.

### Ziele der Stelle formulieren

Ausgehend von den übergeordneten Praxiszielen ergeben sich nun konkrete Anforderungen an jede einzelne Position. Das Terminbuch ist bspw. dafür verantwortlich, dass effektiv einbestellt wird ohne dass für die Patienten lange Wartezeiten entstehen. Im Behandlungszimmer herrscht volle Konzentration auf den Patienten und es muss niemand den Raum verlassen oder betreten. Hierzu ist es notwendig mit jedem Mitarbeiter ein Einzelgespräch zu führen, um die Zielsetzung zu formulieren, gemeinsam zu verabschieden und schriftlich festzuhalten. Dies ist ein wichtiger Punkt, da das Gesprächsergebnis als Messlatte fungiert. Die Empfehlung

ist die Zielsetzung nicht zu hoch zu schrauben, eher etwas defensiver zu gestalten, um durch die dadurch eintretenden Erfolge eine Motivation für eine Weiterentwicklung zu erreichen. Es geht aber auch darum einen Entscheidungsspielraum zu formulieren, in dem sich die Mitarbeiter frei bewegen und Entscheidungen treffen können. Damit wird vermieden, dass alles auf Ihrem Tisch landet.

### Formulierung von Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen sind elementarer Bestandteil des Qualitätsmanagement (QM). Jeder Mitarbeiter sollte seine Stellenbeschreibung selbstständig erarbeiten. Das ist eine anspruchsvolle und zeitintensive Tätigkeit, denn es geht darum die Maßnahmen zu beschreiben, die tagtäglich zu erfüllen sind. Hierbei können auch Verweise auf vorhandene Arbeitsanweisungen oder Richtlinien vorgenommen werden, die b im QM festgelegt worden sind. Darauf achten sollten Sie aber, dass die Stellenbeschreibung so formuliert ist, dass sie keine Absichtserklärung ist sondern eine echte Hilfestellung darstellt, wie die jeweilige Tätigkeit auszuüben ist. Wichtig: Die Prioritäten sollten festgelegt werden.

### Wann und wie oft präzise definieren

Dies erreichen Sie durch eine klare Formulierung wann und wie oft die Tätigkeit ausgeführt werden soll. Formulierungen wie „bei Bedarf“, „regelmäßig“ oder „wenn notwendig“ schließen sich komplett aus, da sie zu interpretieren sind. Hinter „wann“ steht morgens, mittags, abends und „wie oft“ täglich, wöchentlich, halbjährlich usw. Nur klare Definitionen sorgen hier für klare Verhältnisse. Wir geben zu, das ist bürokratisch und klingt wie ein Diktat. Die Praxis zeigt aber, dass dies eine echte Hilfestellung ist und sich der Arbeitseinsatz lohnt. Klar ist aber auch, dass sich eine Stellenbeschreibung entwickeln kann. Sie wird also nicht ein Mal erarbeitet und dann abgeheftet, sondern man arbeitet mit ihr und verändert und justiert, wenn dies hilfreich und ziel führend ist.

### Eigenes Ergebnis sorgt für eine größere Identifikation

Mit dem eigenständigen Erarbeiten der Stellenbeschreibung identifiziert sich der Mitarbeiter mit dem Ergebnis. Er/ sie findet sich wieder und erhält dadurch die Motivation für die zuverlässige Umsetzung. Sie bietet eine große Hilfestellung und ist im idealen Fall so formuliert, dass sie im Falle eines Personalwechsels als klare Handlungsanweisung für einen neuen Mitarbeiter genutzt werden kann.

### Eigenverantwortliches Arbeiten ist kein Hexenwerk erfordert aber Disziplin und Umdenken

Wir kennen viele Praxen die viel investiert haben, um ein QM-System zu installieren bis hin zur Zertifizierung. Wir kennen viele QM-Beauftragte, die immer wieder mit erhobenem Zeigefinger darauf hinweisen das QM gemäß den Vorgaben umzusetzen und häufig frustriert sind. Wirklich erfolgreiche Praxen, die sowohl die wirtschaftlichen Ziele als auch das Ziel der Work-Life-Balance erreicht haben, haben das System der Eigenverantwortung verinnerlicht. Es ist dabei jedem klar, dass dies nur mit Disziplin funktionieren kann. Disziplin in dem Sinne, dass man lernt sich selbst zu reflektieren, sich die Konsequenz seines Handelns immer wieder vor Augen zu führen, zu seinen Fehlern zu stehen und ständig daran zu arbeiten sie abzustellen. Gegenseitige Hilfestellungen sind dabei eine Selbstverständlich-

**Wirklich erfolgreiche Praxen, die sowohl die wirtschaftlichen Ziele als auch das Ziel der Work-Life-Balance erreicht haben, haben das System der Eigenverantwortung verinnerlicht.**



keit, das Äußern von gegenseitiger Kritik im Sinne einer Weiterentwicklung ist an der Tagesordnung. Ein Verhalten, das in vielen Praxen große Probleme verursacht, da es häufig als persönliche Kritik in Verbindung mit einem Infrage stellen der Kompetenz einher geht. Daher bleibt notwendige Kritik häufig aus.

### Eigenverantwortung bedeutet Führung

Auf Basis Ihrer Praxisphilosophie und den damit verbunden Zielvereinbarungen in den Mitarbeitergesprächen ist es nun Ihre Aufgabe die Umsetzung zu kontrollieren. Das bedeutet nun nicht, dass sie immer und ständig überwachend in Ihrer Praxis unterwegs sind, sondern Sie nehmen die Abläufe wahr, Sie kontrollieren stichprobenartig, Sie zeigen Präsenz, stehen als Ansprechpartner zur Verfügung und suchen das Gespräch, wenn Sie es für angebracht halten. Wenn ein Mitarbeiter eine Entscheidung von Ihnen benötigt, bekommt er diese zeitnah, wobei sie nicht sofort getroffen werden muss. Ihre Mitarbeiter erkennen durch Ihr Verhalten, dass Sie führen und werden dadurch Tag für Tag stärker und selbstbewusster. Sie können sich auf Sie verlassen.

### Regelmäßige Personalgespräche

Hierzu gehören auch regelmäßige Personalgespräche, die Sie mindestens jährlich, besser aber halbjährlich führen. Die schriftlich formulierten Zielvereinbarungen dienen hierbei als Leitlinie, um Erfolge zu loben und nicht erreichte Ziele lösungsorientiert zu besprechen. Personalgespräche sollen motivierend wirken und Hilfestellung geben. Eigenverantwortliches Arbeiten ist somit für alle Beteiligten eine Zunahme der Verantwortung mit einem Gefühl von Freiheit.



**Uwe Zoske**  
**ZOSKE & PARTNER**  
 Praxismarketing  
 Herrmannsweg 1  
 65329 Hohenstein  
 Tel.: 06120-903516  
 uz@zoskeundpartner.de