



Abb.: © zenon / shutterstock

Eine Frage der Führung

Mitarbeiter sind das A und O einer Praxis, heute mehr denn je

Jeder weiß um den Stellenwert von Mitarbeitern. Aber entspricht die tägliche Praxis im Umgang miteinander auch diesem Wissen? Tipps und Ratschläge von Frank Gerlach für eine gute Mitarbeiterführung

Praxisinhaber unterscheiden sich qualitativ von ihren Mitarbeitern oft nur darin, dass sie die meisten Fachfortbildungen absolvierten, die längste praktische Erfahrung aufweisen, häufig 40 bis 50 Stunden und mehr selbst an der Bank stehen und am Wochenende die organisatorischen Dinge wie die Buchhaltung erledigen. Mitarbeiter- oder die Betriebsführung wird nebenbei gemacht, da jede Minute am Patienten Umsatz bringt. Viele wissen nicht einmal, was ihre Mitarbeiter erwirtschaften und welcher Unternehmensgewinn

abzüglich des eigenen Arbeitslohns am Ende des Jahres erwirtschaftet worden ist. Oftmals subventioniert sogar der Inhaber seine Mitarbeiter, weil sie nicht einmal das erwirtschaften, was sie kosten!

Wie wichtig ist die Arbeitszufriedenheit?

Haben Sie sich schon einmal über Folgendes Gedanken gemacht? Wenn Sie es als Praxisinhaber schaffen, dass Ihre Mitarbeiter 10 Prozent produktiver werden, sich mehr mit

der Praxis identifizieren, mehr Verantwortung übernehmen und sich mehr engagieren, werden Sie einen größeren und nachhaltigen Erfolg haben – oder? Deshalb macht es Sinn, sich einmal mehr auf die Team- und Unternehmensführung zu konzentrieren und sich mit den dazu gehörigen Fragen zu beschäftigen.

Viele Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit zeigen, dass das Gehalt nicht an erster Stelle steht, sondern vielmehr die Entwicklungsmöglich-

keiten, die Anerkennung und das Feedback sowie individuelle Gestaltungsmöglichkeiten. Die Gallup-Studie von 2013 zeigt, dass lediglich 16 Prozent der Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen haben! Das ist erschreckend und macht Unternehmen und Mitarbeiter austauschbar.

Gerade weil es in der Physiotherapie aktuell schwieriger geworden ist, erfahrene und gute Mitarbeiter zu finden, ist es umso wichtiger, diese zu fördern und zu fordern!

Was ist eigentlich ein guter Mitarbeiter?

Sehr oft höre ich die Aussage: „Aber er ist ja ein guter Therapeut“. Ich frage dann: „Woher wissen Sie, dass Ihr Mitarbeiter gut ist?“

Kaum jemand hat bei seinen Mitarbeitern hospitiert, um zu sehen, wie sie arbeiten und kommunizieren. Ein Patient ist oft auch zufrieden, wenn er lediglich massiert wurde. Aber ist das Ihr Qualitätsanspruch? Soll der Patient seine Ziele erreichen?

So komme ich zum Ergebnis, dass ein guter Mitarbeiter drei Kompetenzebenen besitzen muss – Kundenkompetenz, Teamkompetenz und Unternehmenskompetenz. Das eine ohne das andere wird auf Dauer nicht funktionieren. Ein Mitarbeiter, der zwar bei den Kunden beliebt ist und sie gut therapiert, aber nicht im Team arbeitet und nur seine persönlichen Ziele verfolgt, ist kein guter Mitarbeiter!

Wie sind Mitarbeiter erfolgreich zu führen?

Zunächst einmal sollten Sie sich im Klaren darüber sein, wie Ihr Team ak-

tuell zusammengesetzt ist und welche Stärken und Schwächen jeder Einzelne hat. Für eine menschliche, wertorientierte, klare Mitarbeiterführung sind mehrere Ebenen entscheidend:

- Besprechungsstruktur
- Gesprächsführung
- Aufgaben, Kompetenzen, Zielvereinbarungen & Entscheidungswege
- Controlling
- Transparenz

Die Kommunikation

Oft gibt es nur fachlich orientierte Besprechungen, sogenannte interne Fortbildungen, oder die Besprechung von Patienten. Dies ist ohne Frage sinnvoll und wichtig. Für eine optimale Qualität in allen Bereichen reicht das nicht. Da müssen auch die Abläufe und organisatorischen Dinge regelmäßig besprochen werden. Und was ist mit den Zielen und deren Erreichung? Der Realisierung eines Leitbildes oder einer Unternehmensphilosophie? Geht es nur darum, Rezepte bestmöglich abzuarbeiten oder ein übergeordnetes Ziel, einen Sinn zu verfolgen?

Wie viele Besprechungen notwendig sind und wer sich mit wem wie oft besprechen sollte, kann pauschal nicht beantwortet werden. Das hängt schon zum großen Teil von der Betriebsgröße und der Anzahl der Mitarbeiter ab. Bei einer Mitarbeiterzahl von 10 bis 20 Therapeuten ist es am besten, wenn es zwei bis drei Führungskräfte gibt, die sich wöchentlich treffen. Meetings mit dem gesamten Team werden dann monatlich einberufen oder quartalsweise abgehalten.

Besonders wichtig ist es, jede Besprechung zu protokollieren und in einer To-do-Liste (was, wer, wann) zusam-

menzufassen. So kann nachgefragt oder nachgeschlagen werden und ebenso kontrolliert werden, ob die Beschlüsse denn auch eingehalten werden.

Bei der Gesprächsführung geht es darum, gemeinsam Problemlösungen zu finden. Wenn Absprachen nicht eingehalten werden, helfen folgende Fragen:

- Was haben wir gemeinsam festgelegt?
- Was hindert dich daran, es umzusetzen?
- Wie wirkt sich das auf die Kunden, Kollegen, auf den Praxisbetrieb aus?
- Was ist zu verändern?
- Wo benötigst du Hilfe?
- Welche Konsequenz hat die Nichteinhaltung?
- Feedback: Habe ich dich richtig verstanden, dass ...?

Probleme, Kritik, die nur einzelne Mitarbeiter betreffen, klären Sie besser unter vier Augen. Hingegen loben Sie Mitarbeiter öffentlich, das motiviert.

Verantwortlichkeiten

Wenn ein Mitarbeiter Verantwortung übernehmen soll, müssen die Aufgaben oder das Projekt mit den Zielen und den Kompetenzen klar definiert werden.

Ab 10 Mitarbeitern ist es sinnvoll, für die Rezeption, die Therapie und – wenn vorhanden – für die Medizinische Trainingstherapie einen Teamleiter festzulegen. Die Teamleiter sind dann für das Team und die Kunden Hauptansprechpartner und der Praxisleiter wird entlastet. Dieser darf sie dann aber auch in allen wichtigen Angelegenheiten nicht übergehen, sonst funktioniert

es nicht. So werden dann viele Entscheidungen im Führungsteam besprochen, getroffen und ans Team weitergegeben. Schön ist es, wenn mit dem ganzen Team gemeinsam eine Jahreszielplanung durchgeführt wird.

Zielsetzung

Und da kommt dann auch das Controlling ins Spiel. Es bedeutet, alle Unternehmensabläufe zu regeln und zu steuern. Das beginnt damit, dass Ziele definiert werden.

Die meisten Praxen schauen am Jahresende, was rausgekommen ist. Viel besser ist es, Ziele zu setzen, diese zu verfolgen und zu steuern – gemeinsam im Team. Dann ist jeder mehr involviert, bei der Sache und kann sich mit dem Betrieb identifizieren. Mit Zahlen sind die Mitarbeiter jedoch oft überfordert, weshalb eher die Kommunikation realistischer Vorgaben seitens der Praxisleitung wichtig ist und die Erklärung dazu. Aber die inhaltlichen und qualitativen Ziele sowie Verbesserungen können die Mitarbeiter mitgestalten.

Als Praxisinhaber sollten Sie darauf achten, über Wesentliches laufend informiert zu sein. Dazu gehört einerseits die Auslastung der Praxis und wie sich die Patienten verteilen, d.h. wie hoch der Privatanteil ist. Wie sieht das Ordnungsverhalten der Ärzte aus? Die Kosten und den Umsatz pro Mitarbeiterstunde sollten Sie im Blick haben. Was erwirtschaften Ihre Mitarbeiter und was erwirtschaften Sie selbst?

Mitarbeitergespräche und Leistungsrückmeldungen

Mitarbeiter über Entwicklungen zu informieren und sie bei Lösungen, Zielen und Veränderungen ins Boot zu

nehmen, schafft Transparenz und zeigt Ihre Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber. Hierfür werden am besten zwei Mal im Jahr Einzelgespräche mit jedem Mitarbeiter geführt. Es empfiehlt sich, diese Stundengespräche von beiden Seiten schriftlich vorzubereiten, indem sich beide Seiten Fragen stellen:

Vorbereitungsfragen für den Mitarbeiter

Wie ist die aktuelle Situation für mich?
Was stört mich?
Wie sollte es sein?
Was ist dafür zu tun?

Diese Gespräche werden auch protokolliert – und vor allem sind konkrete To-do-Punkte festzuhalten – für beide Seiten. Finden Sie einen positiven Einstieg und einen motivierenden Abschluss des Gespräches, das hilft auch Kritik zu kommunizieren und hilft der anderen Seite, Kritik anzunehmen. Beispielsätze könnten sein: „Was mir sehr gut bei dir gefällt ist, ...“ oder „Lass uns gemeinsam die Ziele realisieren!“

Jeder Mitarbeiter wünscht sich auch ein Feedback zu seiner Leistung und letztendlich Anerkennung. Da jeder den ganzen Tag in seiner Kabine arbeitet, ist es oft schwierig, die Leistung zu beurteilen. Deshalb nehmen Sie sich Zeit, um zunächst die Kriterien, die wichtig sind, festzulegen:

- Fachkompetenz
- Soziale Kompetenz
- Befundqualität
- Behandlungsqualität
- Beratungsqualität
- Teamwork
- Einhalten der Absprachen & Qualitätsstandards
- Leben von Leitbild & Philosophie
- Übernahme von Verantwortung
- Zuverlässigkeit

Nach diesen Punkten können Sie jeden Mitarbeiter mindestens zwei bis drei Mal pro Jahr beurteilen. Am einfachsten ist ein Smilie-System oder Schulnoten. Seien Sie sich auch im Klaren darüber, dass es keine objektive Beurteilung gibt! Sie ist immer subjektiv und das ist völlig in Ordnung. Gibt

Vorbereitungsfragen des Praxisleiters

Wie schätze ich den Mitarbeiter ein?
Welche Schwächen hat er?
Welche Stärken hat er?
Was wünsche ich mir?

es größere Unterschiede in der Einschätzung, wird es auf Dauer eh zu einer Trennung führen. Sicher erscheint Ihnen das alles sehr aufwendig. Allerdings, wenn Sie es öfter gemacht haben, wird es Ihnen immer leichter von der Hand gehen, und Sie merken, dass es allen viel Klarheit und Motivation bringen kann. Sie können es gut auch im Führungskreis gemeinsam machen.

Fazit

Menschen zu führen, heißt auch immer, klare Leitplanken als Orientierung zu setzen. Dazu den Willen und die Bereitschaft mit Herz und Wohlwollen gemeinsam mit den Menschen im Betrieb, die Probleme zu lösen und ein Leitbild zu realisieren. Das schafft Zufriedenheit und Erfolge!



Frank Gerlach
Unternehmensberater
Gerlach Unternehmensberatung, Köln
E-Mail: info@gerlach-coaching.de



Checklisten zum Feedback-Bogen und zu den erforderlichen Mitarbeiterkompetenzen finden Sie auf thera-biz.com