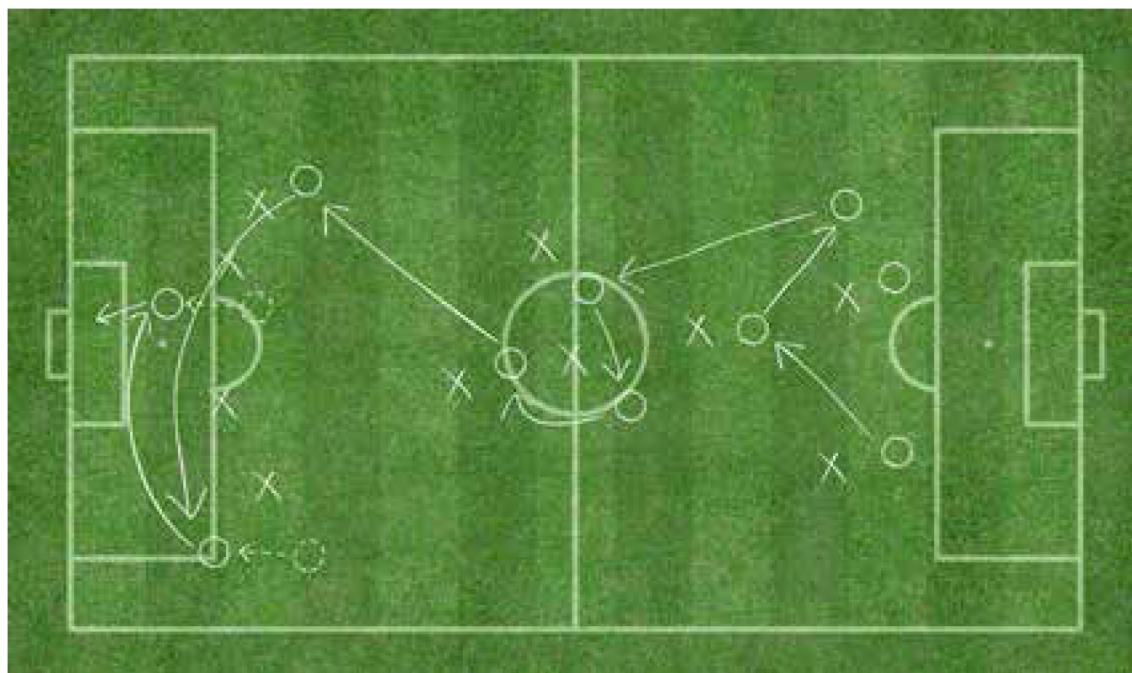


Ein funktionierendes Praxisteam ist wie eine Fußballmannschaft. Es muss formuliert werden, welcher Spieler für welche Aufgabe zuständig ist und wie und wann sie ausgeführt werden soll.



## Aufgabenbereiche – Gemeinsam die Verantwortlichkeiten nach Stärken erarbeiten

Wissen Sie, was Sie mit einem Fußballtrainer gemeinsam haben? Sie haben beide die Aufgabe ein schlagkräftiges Team auf den Rasen zu stellen, das am Ende das Spiel gewinnt. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die verschiedenen Positionen in der Mannschaft mit Spielern besetzt sind, die diese ideal ausfüllen. Ein Abwehrspieler ist eher selten auch ein guter Stürmer und der Torwart hat Fähigkeiten, die kaum ein anderer im Team erfüllen kann. Und genau das sind auch die Vorgaben, die bei der Zusammenstellung Ihres Teams erforderlich sind. Nicht jeder kann alles und jeder einzelne Mitarbeiter hat Vorlieben, die er in der täglichen Arbeit umsetzen möchte. Kann oder darf er das nicht, führt dies schnell zu Unzufriedenheiten und zu einer schlechten Stimmung. Als Konsequenz sinkt die Chance drastisch das Spiel als Sieger zu beenden. Auf Dauer wird der Erfolg der Praxis nachhaltig gefährdet.

**E**in gut funktionierendes Team zu haben ist die Zielsetzung jeder Praxis. Dies ist gerade in Zeiten des Fachkräftemangels und der Situation, dass sich die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz mittlerweile fast aussuchen können, ein ehrgeiziges Ziel, das es sich aber lohnt zu verfolgen. Zugegeben, das kann man nicht einmal so nebenbei erledigen. Unser Artikel möchte einen wichtigen Aspekt der Personalführung beleuchten. Den Aspekt der Verantwortlichkeiten und der damit verbundenen Stellenbeschreibungen, die auch im Rahmen des Qualitätsmanagement elementar sind.

### Alle Aufgaben müssen erledigt werden

Sehr häufig ist zu erkennen, dass es immer wieder Aufgaben in der Praxisorganisation gibt, die nicht in der notwendigen Sorgfalt erledigt werden. Oftmals liegt der Grund darin, dass nicht konkret formuliert wor-

den ist, wer dafür verantwortlich ist und wann und wie diese Aufgabe erfüllt werden soll. Dies nun konkret festzulegen, ist der erste notwendige Schritt. Wir empfehlen hierzu einen praxisinternen Workshop.

Zunächst bekommt die Mitarbeiterin den Auftrag ihre Tätigkeiten schriftlich festzuhalten. Teilen Sie ihr dies mit und geben Sie ihr eine Woche bis 14 Tage Zeit, um das in Ruhe zu erledigen. Achten Sie aber unbedingt darauf, dass die vereinbarte Zeit eingehalten wird. Der Mitarbeiterin muss vermittelt werden, dass sie sehr sorgfältig arbeiten soll, um nichts zu vergessen.

Anschließend werden die Ergebnisse im Rahmen des Workshops gesammelt und es wird gemeinsam darüber gesprochen, welche Aufgaben bisher nicht klar zugeteilt worden sind, um diese dann zu verteilen. Als Resultat sind alle Abläufe und Tätigkeiten komplett festgehalten und mit Verantwortlichkeiten versehen.

### Jedem das Seine

In der Regel sind die Informationen aus dem Workshop generalistisch und allgemein formuliert und bedürfen der Überarbeitung. Auch kann es vorkommen, dass eine Mitarbeiterin für Tätigkeiten vorgesehen ist, für die sie nicht unbedingt geeignet ist oder sie nicht ihren Vorstellungen entspricht. Sie hat sich im Rahmen des Workshops aber davor gescheut dies darzustellen.

Es wird immer Grenzfälle und Aufgaben geben, die keiner gerne machen möchte, aber es sollte versucht werden die Talente der Mitarbeiterinnen zu nutzen, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Hierzu sind Einzelgespräche notwendig, die wiederum vorbereitet werden sollten. Ausschlaggebend sind hierbei formulierte Ziele, die von Ihnen festgelegt werden. Ihre weitere Aufgabe besteht darin für sich

selbst konkret darzustellen welche Qualität Sie von der jeweiligen Position erwarten. Hierbei haben Sie das Bild der zuständigen Mitarbeiterin vor Augen und können einschätzen, ob sie grundsätzlich diese Qualität leisten kann. Sie besitzt also das Talent und die Fähigkeit, müsste aber eventuell noch gefördert und trainiert werden.

Es wird in diesem Falle darum gehen sie im Laufe der Zeit zu der formulierten Zielsetzung zu führen. Entscheidend ist aber, dass in dem Einzelgespräch der größtmögliche gemeinsame Nenner gefunden wird, der Ihre Mitarbeiterin fordert, aber nicht überfordert.

### Justierung und Fallnetz

Im Anschluss an das Einzelgespräch hat die Mitarbeiterin die Aufgabe unter Berücksichtigung der neu formulierten Ziele, die Ergebnisse des Workshops zu überarbeiten, um sie mit Ihnen anschließend final zu besprechen und zu verabschieden. Im Prinzip handelt es sich um ausführlich ausformulierte Stellenbeschreibungen, mit denen sich die Mitarbeiterin im Praxisalltag immer wieder beschäftigen muss.

Sie sollten bei der Erarbeitung darauf achten, dass nicht nur festgehalten wird „was“ gemacht wird, sondern auch „wie“ und in welchen zeitlichen Intervallen. Diese Informationen fehlen häufig, so dass zwar beispielsweise formuliert worden ist, dass eine Mitarbeiterin für die Bestellung zuständig ist, nicht aber wie die Bestellung organisiert werden muss, damit sie wirtschaftlich und ohne Auftreten eines Materialengpasses durchgeführt wird. All das gehört in die Formulierung des Aufgabenbereichs.

### Klare Ansprechpartner

Neben der gut funktionierenden Praxisorganisation ist ein entscheidender Vorteil, dass Sie mit der Formulierung der Aufgabenbereiche im Sinne des eigenverantwortlichen Arbeitens immer feste Ansprechpartner haben. Die Verantwortliche kann zwar durchaus Aufgaben an Kollegen delegieren, wird aber dennoch immer als Ihre Ansprechpartnerin zur Verfügung stehen, wenn es darum geht Themen aus deren Aufgabenbereich zu klären.

Sollte etwas nicht in Ihrem Sinne laufen, wissen Sie immer genau, an wen Sie sich zu wenden haben. Ihre Ansprechpartnerin gibt ihre Verantwortung nie ab und muss daher das Gespräch mit Kollegen suchen, sollte eine delegierte Aufgabe nicht so erledigt worden sein, wie es notwendig gewesen wäre. Durch diese Arbeitsweise entsteht eine Kultur des sich-auf-den-anderen-verlassen-können, die nach und nach erarbeitet wird.

### Unterschiede bei Übernahme von Verantwortung

Wie in jeder Fußballmannschaft gibt es auch in jedem Praxisteam Unterschiede in der Übernahme von Verantwortlichkeiten. Der Kapitän und Führungsspieler, wird eine größere Verantwortung übernehmen als der „Mitläufer“, der aber zuverlässig seine Aufgabe erfüllt. Der richtige Mix macht es aus. Eine Mannschaft aus Alphatieren wird genauso wenig funktionieren, wie ein Team aus Mitläufern. Achten Sie daher darauf, dass sie für die jeweiligen Positionen die Mitarbeiter aussuchen, die über die entsprechenden Fähigkeiten verfügen. Wenn Sie sie in der Form noch nicht

im Team haben, gilt es sie zu suchen. Ansonsten leben Sie immer wieder mit Kompromissen, die auf Dauer unbefriedigend sind.

### Die Erarbeitung ist eine Fleißarbeit

Wenn Sie dieses Thema angehen seien Sie sich darüber im Klaren, dass Sie bei Ihrem Team keine offenen Türen einrennen werden. Viele werden Sie eventuell fragen, ob das notwendig sei und im ersten Versuch der Umsetzung (Beschreibung der Tätigkeit) Ergebnisse präsentieren, die zu grob dargestellt sind.

Wir empfehlen daher schon in der Vermittlung darauf hinzuweisen, dass es darum geht „fleißig“ zu sein, um Ihr Team für die sorgfältige Umsetzung zu gewinnen. Äußern Sie Verständnis dafür, dass Sie nun einiges von Ihrem Team verlangen, das am Ende aber ein Ergebnis steht, dass für jeden Einzelnen hilfreich ist und den Praxisalltag leichter machen wird.

### Unabdingbar für die gute Praxisorganisation

Die Erarbeitung von Aufgabenbereichen und die Zuteilung auf dafür verantwortliche Mitarbeiter sind unabdingbar für den „reibungslosen“ Praxisablauf. **Vorteile:** Sie als Praxisinhaber profitieren von der größeren Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter und können sich verstärkt auf die medizinische Behandlung konzentrieren. Das Selbstwertgefühl und die Motivation der Mitarbeiter steigen und führen in Gänze zu einem größeren Selbstbewusstsein. Da es darum geht sich aufeinander verlassen zu können, werden der Teamgedanke aber auch der kritische Austausch gefördert. Insgesamt entwickelt sich eine Form des unternehmerischen Gedankens in Ihrem Team, da sich jeder im positiven Sinne um seinen Aufgabenbereich kümmern muss und lernt, dass man nur im Zusammenspiel erfolgreich sein kann. Genauso wie die Fußballmannschaft, die als Team mittel- und langfristig immer erfolgreicher sein wird, als eine Ansammlung von Individualisten.



Die Mitarbeiter sollten ihre Tätigkeiten nach ihren Talenten ausführen. Einzelgespräche helfen, um die Talente der Mitarbeiter optimal nutzen zu können.

**med3**  
Beratung  
für Heilberufe