

## Kommunikation stärken

## Entscheidende Faktoren zur Mitarbeiterbindung

Gute Mitarbeiter suchen sich ihren Arbeitsplatz aus. Sie wissen, dass sie nachgefragt werden, studieren die Stellenanzeigen und erkennen den Hunger der Praxen nach gutem Personal. Daher wird die eigene Situation in der Praxis immer wieder kritisch beleuchtet. Wie sieht das Umfeld aus? Welche Fortbildungsmöglichkeiten gibt es? Werde ich gehört? Arbeiten wir als Team gut zusammen? ... Viele Kriterien, die die Attraktivität des Arbeitsplatzes bestimmen.

### Klare Kommunikation schafft Transparenz

Zur Förderung der Mitarbeiter ist eine gezielte Kommunikation erforderlich. Sie besteht aus vier Kernelementen:

1. Im Rahmen von klaren Stellenbeschreibungen sind Zielvereinbarungen ein absolutes MUSS. So können es Umsatzziele sein, in der Rezeption die Reduzierung der Wartezeit, im Zimmer eine reibungslose, ungestörte Behandlung und im Back Office eine optimale Abrechnung. Jeder muss das mit seiner Position verbundene Ziel genau kennen, das im idealen Fall gemeinsam verabschiedet und schriftlich festgehalten worden ist.
2. Ziele werden in **jährlichen Einzelgesprächen** formuliert. Am besten am Jahresanfang terminiert, bekommt die Mitarbeiterin ein Feedback über das vergangene Jahr und einen Ausblick auf die nächsten zwölf Monate. Die Mitarbeiterin hat aber auch Gelegenheit eigene Punkte in das Gespräch einzubringen. Was hat ihr gefallen, was hat ihr nicht gefallen? Was sind persönliche Zielsetzungen? Das Einzelgespräch soll von großer Offenheit geprägt sein und muss von beiden Gesprächspartnern entsprechend sorgfältig vorbereitet werden. Am Ende des Einzelgesprächs stehen die Ziele für die nächsten 12



©Marish/Shutterstock

3. Monate, die schriftlich festgehalten und unterzeichnet werden.
3. Alle 14 Tage sind Sitzungen des gesamten Teams Pflicht. Hier sollten keine profanen Dinge des Praxisalltags besprochen werden, sondern konzeptionelle Themen aus den verschiedenen Abteilungen. Wie funktioniert das Termin-Management? Welche Patientenbeschwerden gab es? Welche Serviceaspekte sind noch auszubauen? Die Themen sind vielfältig. Ideal ist die Vorgehensweise, dass wechselweise immer ein anderes Teammitglied für die Organisation verantwortlich ist. Die Themenpunkte im Vorfeld einsammelt, diese mit der Praxisführung abspricht und zwei Tage vor der Sitzung am Schwarzen Brett publik macht. Somit hat jedes Teammitglied die Möglichkeit sich auf die Punkte vorzubereiten und konstruktiv in das Meeting einzubringen. Die Effektivität steigt dramatisch. Bestimmt wird ein Moderator sowie ein Protokollführer, der alle besprochenen Punkte festhält. Er notiert auch unbedingt was bis wann von wem umgesetzt wird. Es werden also konkrete Lösungen verabschiedet. Unverbindliche Absichtserklärungen schließen sich
4. Teambuilding ist ein Instrument der Personalführung, das nur bedingt etwas mit einem gemeinsamen Weihnachtsessen zu tun. Es geht dabei um die gemeinsame Bewältigung von Aufgaben, die einen Aufschluss darüber geben, wie ein Team ganz grundsätzlich zusammen arbeitet. Fremde Themen, die nichts mit der täglichen Arbeit zu tun haben, werden hierbei als Aufgabe gestellt, die nur gemeinsam zu lösen sind. Gefragt sind daher kein Fachwissen, hinter dem man sich gut verstecken kann, sondern Kreativität, Teamwork, Kommunikation, Lösungsorientierung und Offenheit.

aus. Sie sind Zeitverschwendung und führen mittel- und langfristig zur Frage nach der Sinnhaftigkeit der Teamsitzungen.

Entscheidend ist es die Umsetzung der Punkte zu überwachen. Das Protokoll ist daher ein wichtiges Controllinginstrument, das zu einem festen Regelwerk werden sollte. Überwachen Sie die Umsetzung nicht, wird dies vom Team gelernt und sorgt dafür, dass die besprochenen Aktivitäten nicht konsequent genug umgesetzt werden und zu häufig in Vergessenheit geraten.

4. Teambuilding ist ein Instrument der Personalführung, das nur bedingt etwas mit einem gemeinsamen Weihnachtsessen zu tun. Es geht dabei um die gemeinsame Bewältigung von Aufgaben, die einen Aufschluss darüber geben, wie ein Team ganz grundsätzlich zusammen arbeitet. Fremde Themen, die nichts mit der täglichen Arbeit zu tun haben, werden hierbei als Aufgabe gestellt, die nur gemeinsam zu lösen sind. Gefragt sind daher kein Fachwissen, hinter dem man sich gut verstecken kann, sondern Kreativität, Teamwork, Kommunikation, Lösungsorientierung und Offenheit.

Das gemeinsame Lösen von Aufgaben sorgt dafür, dass ein Teamgedanke entsteht, der auch in den täglichen Praxisbetrieb übertragen werden sollte, denn die gewonnen Erkenntnisse spiegeln in der Regel das aktuelle Geschehen in der Praxis wider. Neben diesen Informationen über das Miteinander muss der Faktor Spaß im Vordergrund stehen.

## Deutschlands beste Arbeitgeber

Bei dem bundesweiten Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“ geht es um Faktoren, die die „Qualität des Arbeitsplatzes“ bestimmen, denn sie ist entscheidend dafür nicht nur gute Mitarbeiter zu bekommen, sondern sie auch langfristig an das Unternehmen zu binden. Was sind die Kriterien, die die Attraktivität des Arbeitsplatzes ausmachen?

## Gesundheitsförderung

Gesunde Mitarbeiter sind das Kapital des Unternehmens. Die Gesundheitsförderung wird daher immer wichtiger. Sie zielt darauf ab allen Menschen ein hohes Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen. Was heißt das? In jedem Betrieb gibt es Faktoren, durch die sich die Mitarbeiter physisch und psychisch gesundheitlich beeinträchtigt fühlen. Mal mehr, mal weniger, in der Regel aber immer präsent. Wenn Anzeichen für eine Belastung auftreten, sei es durch Ihre persönliche Wahrnehmung oder durch einen konkreten Hinweis, empfiehlt es sich eine Gesundheitsbeurteilung durchzuführen. Stellen Sie die objektive Belastungshöhe fest (z. B. chronische Überstunden) sowie eine Befragung der Mitarbeiterin zur Feststellung der individuellen Belastung. Auf der psychischen Ebene kann das Verhältnis zum Vorgesetzten genauso eine Rolle spielen wie die individuelle Rolle innerhalb des Teams. Leider ist immer wieder festzustellen, dass ernsthafte Dissonanzen innerhalb des Teams keine Seltenheit sind.

## Work-Life-Balance

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend definiert den Begriff Work-Life-Balance wie folgt: „Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intellektuelle Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer ver-

änderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt“.

Der Amerikaner Stephen Covey spricht von Lebensrollen, die jeder für sich selbst definieren sollte, um festzustellen, dass es dominierende Rollen gibt, die die anderen unterdrücken. Dem gilt es entgegen zu wirken. Fragen Sie sich selbst. Bin ich gefangen von meiner Rolle als Praxisinhaber, so dass ich für andere, mir eigentlich wichtige Themen, keine Zeit mehr habe? Sorgt das bei mir für Unzufriedenheit? Im Konsens mit dem Thema Arbeitszeitmanagement lassen sich interessante Lösungen erarbeiten, um auch Ihren Mitarbeiterinnen zu dokumentieren, dass Sie sich dafür interessieren, dass es ihnen gut geht.

Dies kann für Sie ein Wettbewerbsvorteil sein, um qualifizierte Mitarbeiterinnen anzusprechen. Zusätzlich ist das Team zufriedener, leistungsfähiger, hat geringere Abwesenheitszeiten und Fluktuation. Was können solche Maßnahmen sein? Eine gelungene Balance zwischen Arbeit und Privatleben geht heute über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hinaus. Sie umfasst gesundheitliche Präventionsmaßnahmen ebenso wie die Organisation der Kinderbetreuung, individuelle Arbeitszeitregelungen – besonders in Mehrbehandlerpraxen ist die flexible Arbeitszeitregelung gut umzusetzen, Seminare zum Selbst- oder Konfliktmanagement oder systemisches Coaching.

## Entlohnung

Last but not least geht es immer auch um das Thema Geld. Gute Arbeit verdient es, gut entlohnt zu werden. Unabhängig von Tarifverträgen gehört eine faire und motivationsfördernde Bezahlung zu einem Kernthema der Mitarbeiterbindung. Hier ist der Kreativität keine Grenze gesetzt. Zusätzlich zum regulären Festgehalt, gehören Entgeltinstrumente wie Weihnachtsgeld, Zulagen; Boni und Prämien zu Standardinstrumenten, die einzelnen Teammitgliedern, besser aber der Gruppe zu Gute kommen. Eine Grundregel bei diesem Thema ist, dass es sich für die Praxis rechnen muss. Daher sollten Erfolgsbeteiligungen grundsätzlich im Vordergrund stehen. Eines ist aber auch ganz klar. Die Motivation ausschließlich über Geld wird nicht funktionieren. Auch bei Mitarbeitern, die vergleichsweise viel Geld verdienen, ist immer wieder zu hören,

dass sie nur des Geldes wegen in der Praxis sind. Motivation sieht anders aus.

## Initiative Neue Qualität der Arbeit

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit wurde im Jahr 2002 vom Bundesministerium für Arbeit ins Leben gerufen. Die zentrale Fragestellung der Initiative ist, wie die Arbeitsbedingungen gesund, sicher und motivierend auch in Zukunft rentabel gestaltet werden können. Sie hat die folgenden Kriterien formuliert, die für die Praxis der Zukunft charakteristisch sind und die die vorangegangenen Ausführungen noch einmal bekräftigen:

1. Personalführung bestehend aus den Themen Führung und Kommunikation, Mitbestimmung, Motivation, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit.
2. Chancengleichheit und Vielfalt, die durch die Zusammenstellung von Teams bestehend aus Menschen unterschiedlicher Qualifikation und Stärken zu Synergien führen. Hierbei werden die modernen Anforderungen an Familie und Beruf, die Aspekte des demografischen Wandels und der Offenheit und Toleranz berücksichtigt.
3. Die physische und psychische Gesundheit und als besonders ausgeprägte Eigenschaft die organisationelle und individuelle Resilienz.
4. Und nicht zuletzt Wissen und Kompetenz, die sich auszeichnet durch die Entwicklung des Personals, ein lebenslanges Lernen und ein Wissenstransfer von dem alle profitieren.

Die Aufgabe ist es, und das ist für den Praxiserfolg unabdingbar, aus dem Mitarbeiterteam eine Stütze der Praxis zu machen. Ein Team zu formen, das als ein solches agiert. Durch Fördern und Fordern Hilfestellung zur Weiterentwicklung zu geben und Grenzen zu verschieben. Es wird allen Spaß machen.

