

# Unternehmerische Verantwortung für die MFA

Die Anforderungen an die Medizinischen Fachangestellten (MFA) haben sich in den letzten Jahren drastisch verändert. Neue Richtlinien und Vorgaben, wie Hygienevorschriften, Qualitätsmanagement oder auch die immer komplexer werdende Abrechnung, sind nur einige Beispiele, die für die großen Verantwortlichkeiten stehen. In der Regel sind das Aufgabenfelder, von denen Praxisinhaber wenig Kenntnisse haben. Hieraus ergeben sich Herausforderungen an die Mitarbeiter, die eine völlig neue Methode des Führungsstils erforderlich machen.



Es geht um eine große Eigenverantwortlichkeit, die von MFA verlangt wird. Dies birgt Ängste, sowohl bei den Praxisinhabern als auch bei den Mitarbeiterinnen, mit denen es umzugehen gilt. Denn der Praxisinhaber muss sich auf die Mitarbeiterin verlassen können und die Mitarbeiterin muss sich darauf einlassen können diese Verantwortung zu übernehmen.

## Übernahme von Verantwortlichkeiten

Nach unserem Verständnis bedeutet die Übernahme von Verantwortlichkeiten nicht eine Aufgabe zu übernehmen und sie nach bestem Wissen und Gewissen auszuführen. Eigenverantwortlichkeit heißt ein Ziel zu kennen und eigeninitiativ dafür Sorge zu tragen, dass dieses Ziel erreicht wird. Das ist ein völlig anderer Ansatz, denn die Mitarbeiterin wird dazu „erzogen“ inner-

halb eines abgesteckten Rahmens Entscheidungen treffen zu können und diese auch zu vertreten. Eine klassische unternehmerische Eigenschaft, die sehr häufig zu einer dynamischen Entwicklung führt, sowohl in der Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiterin als auch in der Entwicklung der Praxis.

## Mit Ängsten umgehen

Natürlich muss eine Mitarbeiterin bereit sein sich mit dem Thema Eigenverantwortlichkeit zu befassen und auch Spaß daran finden. Hierzu sind die Rahmenbedingungen und das Miteinander zu formulieren. Wir empfehlen die Durchführung eines Workshops, in dem auch die Fragestellung aufgearbeitet wird, welche Empfindungen die Mitarbeiterin hat, wenn sie in dieser Eigenverantwortung steht. An Befürchtungen werden häufig Stress, Zeitmangel, Ärger mit den Kolleginnen oder Ängste,

die Ziele nicht zu erreichen, geäußert. Das sind typische Gedanken, mit denen man bewusst umgehen muss und die ernst zu nehmen sind. In der Regel hilft, wenn man dokumentiert, dass diese „Ängste“ nachvollziehbar und verständlich sind, der offene und konstruktive Dialog aber dafür Sorge trägt, dass sie kein Problem darstellen. Neben den formulierten Ängsten werden aber auch viele positive Aspekte dargestellt wie Selbstverwirklichung, Steigerung des Selbstbewusstseins und mehr Freiheit.

## Das Personal(ziel)gespräch

Um Mitarbeiterinnen in die unternehmerische Verantwortung zu nehmen, bedarf es des Personalgesprächs, denn neben der grundsätzlichen fachlichen Qualifikation benötigen Sie in erster Linie die Zustimmung der Mitarbeiterin. Sie muss diese Verantwortung übernehmen wollen. Um eine fundierte Entscheidung treffen zu können, ist es erforderlich, dass für ihre Position eine Zielvereinbarung getroffen wird. Was ist das Ziel dieser Stelle, in welcher Qualität sollen die Tätigkeiten ausgeübt werden? Hierbei kann der Fall eintreten, dass die Mitarbeiterin sich grundsätzlich für die Übernahme der Verantwortung interessiert, aber sich nicht dazu in der Lage sieht. Hier gilt es dann zu überprüfen, an welcher Stelle sie ihre Defizite sieht, um ihr anzubieten sich fachlich oder auch in ihrer Persönlichkeit fortzubilden. Sie bieten ihr Ihre Hilfestellung an, weil sie selbst daran glauben, dass die Mitarbeiterin die Fähigkeit besitzt die Position erfolgreich zu besetzen.

## Das richtige Team macht's

Grundsätzlich sollten Sie die wichtigsten Aufgabenfelder mit klaren Verantwortlichkeiten besetzen. Ist das gelungen, wird das Team feststellen, dass es gegenseitige Abhängigkeiten gibt und trotz des eigenverantwortlichen Arbeitens der Teamgedanke im Vordergrund steht. Gegenseitige konstruktive und positive Kritik wird das notwendige Instrument sein, um sich gegenseitig zu unterstützen – und genau so sollte es auch von allen gesehen werden.

**Mit der Motivation steigt in der Regel die Effektivität und auch der wirtschaftliche Erfolg der Praxis.**

Es geht aber darum für jeden einzelnen Mitarbeiter die richtige Position zu finden, wie in einer Fußballmannschaft. Wenn Sie einen gelernten Abwehrspieler in den Sturm stellen, wird er sich erstens sehr schwertun, ein Tor zu schießen und zweitens seinen Spaß verlieren, weil er mit dieser Aufgabe überfordert ist. Spielt er aber auf seiner angestammten Position, gibt er dem Stürmer den Rückhalt und die Motivation die Mannschaft zum Sieg zu schießen. Sie als Traine setzen daher die Mitarbeiter auf die richtigen Positionen und berücksichtigen dabei Talent, Fähigkeiten und Wille.

### Teamwork von Anfang an

Wir empfehlen die Aufgabenfelder in einem Workshop zu erarbeiten. Sammeln Sie die in der Praxis anfallenden Aufgaben und bestimmen Sie gemeinsam, wer wofür verantwortlich ist. So ist jeder in den Prozess integriert, kann sich mit den Ergebnissen identifizieren und ist entsprechend motiviert. Im Anschluss terminieren Sie die Personalgespräche und vereinbaren mit der Mitarbeiterin das mit der Position verbundene Ziel. Es lässt sich dann auch formulieren, welche Hilfestellungen benötigt werden, beispielsweise in Form von Fortbildungen, um das Ziel erreichen zu können.

### Maßnahmenplan und Controlling

Wichtig ist, dass sich die Mitarbeiterin einen Maßnahmenplan erarbeitet, der aufzeigt, auf welche Weise sie die Ziele erreichen möchte. Was ist wie zu tun und wie sieht die zeitliche Vorgehensweise aus? Sie stellen somit sicher, dass Ihnen der Plan bekannt ist und Sie mit diesem einverstanden sind. Danach kann sie sich innerhalb des Plans frei bewegen.

Es muss immer ein laufendes Controlling stattfinden, das auch Sie informiert. Hierbei befindet sich die Mitarbeiterin in einer Bringschuld. Sie hat die Aufgabe Ihnen zu berichten. Am besten zu fest vereinbarten Gesprächsterminen. Besonders wichtig ist es, dass sie Sie rechtzeitig darüber informiert, sollte sie nicht in der Lage sein die Arbeitsfelder zu dem vereinbarten Zeitpunkt durchführen zu können. Sie gibt Ihnen damit die Gelegenheit

zu entscheiden, ob sie andere Aufgaben zur Seite legen kann, um sich auf die Kernaufgabe zu konzentrieren. Auf keinen Fall sollte sie alleine die Entscheidung treffen die vereinbarte Tätigkeit zu verschieben. Es gilt das besprochene Wort.

### Selbstmanagement

Es ist also die Aufgabe der unternehmerisch tätigen Mitarbeiterin sich selbst zu organisieren. Am Beispiel der Praxismanagerin lässt sich häufig feststellen, dass hierzu etwas Zeit notwendig ist. Wenn sie einen Gesamtüberblick über das Geschehen behalten möchte, bedingt es eine Zurücknahme aus dem Tagesgeschäft. Immer wieder hören wir aber vom Team, dass sie sich noch überall einbringt und teilweise die Dinge selbst erledigt. Dies führt zu einer „Entmündigung“ der für diesen Bereich zuständigen Kollegin und hält die Praxismanagerin von den Managementaufgaben ab. Ihre Aufgabe ist es die Dinge ans Laufen zu bringen und für eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu sorgen. Auch innerhalb des Teams findet ein ständiger Austausch statt, der die Abhängigkeiten voneinander darstellt und somit in das Thema Selbstmanagement einfließt.

Alleine das Wissen um die Kontrolle sorgt für eine konsequentere Umsetzung. Wichtig ist hierbei die Regelmäßigkeit, die fest in einem Kalender oder eine To Do-Liste eingetragen ist.

### Motivation

Eigenverantwortliches Arbeiten im Sinne einer Zielerreichung sorgt in der Regel für eine große Motivation. Nachdem sich die ersten Bedenken als weniger gravierend dargestellt haben, lernt die Mitarbeiterin, wie erfüllend es ist selbst für den Erfolg verantwortlich zu sein.

Hieraus entsteht eine Dynamik, die den Gesamterfolg der Praxis ganz entscheidend positiv beeinflussen kann. Sie steht für ein besseres Miteinander und in der Regel auch einen höheren wirtschaftlichen Erfolg, da die Effektivität steigt und natürlich auch die Erhöhung von Umsatz und Ertrag als Ziel formuliert werden können.



## Auf einen Blick

### 1 Verantwortlichkeiten übergeben

- innerhalb eines abgesteckten Rahmens

### 2 Ängste ernst nehmen

- Rahmenbedingungen dokumentieren
- offener und konstruktiver Dialog

### 3 Personal(ziel)gespräch

- fachliche Qualifikation abstimmen und Zustimmung der MFA einholen
- ggf. Defizite besprechen und Hilfestellung z. B. in Form von Fortbildungen anbieten
- Ziele definieren

### 4 Teamzusammensetzung

- Aufgabenfelder definieren
- Konstruktive Kritik etablieren

### 5 Maßnahmenplan und Controlling

- Controlling des Maßnahmenplans
- regelmäßige Berichterstattung

### 6 Selbstmanagement

- MFA organisiert sich selbst
- Einschränkungen im Tagesgeschäft berücksichtigen

### 7 Motivation

- Eigenverantwortliches Arbeiten im Sinne einer Zielerreichung

### 8 Vertrauen

- Eigenverantwortliches Arbeiten erfordert das Vertrauen der Praxisführung

### Vertrauen

Eigenverantwortliches Arbeiten erfordert Vertrauen von der Praxisführung. Mit dem richtigen Team bekommen Sie dieses Vertrauen um ein Vielfaches zurück. Gerade am Anfang dieses „Führungsstils“ werden Fehler passieren, die genutzt werden sollten, um die Gründe zu erfahren und Korrekturen einzuleiten, nicht jedoch, um das System infrage zu stellen.



**Uwe Zoske**

**med3**  
Beratung  
für Heilberufe