

Wirtschaft **Praxisführung**

# Schatztruhe Mitarbeiter

Vor der Patientenorientierung steht die Mitarbeiterorientierung. Nur wenn die Mitarbeiter sich wohl fühlen, werden dies auch die Patienten tun.

Der Mensch ist nicht auf Schlaraffenland programmiert, sondern auf Leistung. Der eine oder andere Leser mag jetzt schmunzeln und an *die* Mitarbeiter denken, die von Leistung nicht allzu viel zu halten scheinen. Felix von Cube, ein anerkannter Verhaltensbiologe, nennt drei Be-

gerungen. Menschen verstärken Verhalten, für das sie Anerkennung bekommen. Dies muss allerdings immer wieder aufs Neue erfolgen, sonst erlischt der Effekt. Anerkennung ist damit eine permanente Führungsaufgabe.

**Herstellung von Verbundenheit.** Verbundenheit ent-



Heutzutage ist ein kooperativer Führungsstil gefragt. Der autoritäre Boss ist von gestern. Foto: Eberhard Hahne

dingungen, unter denen *Lust an Leistung* entsteht:

**Permanenter Flow.** Flow (= Fließen) entsteht, wenn befähigte Mitarbeiter immer neue Aufgaben zu lösen bekommen – seien es andersartige oder schwierigere – und sich diesen Aufgaben mit Kreativität, Konzentration und Hingabe eigenverantwortlich widmen können. Sie brauchen dabei sinnvolle Ziele und eine Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit. So macht man sich mit Neuland vertraut, aus Unbekanntem wird Bekanntes. Das schafft Sicherheit.

**Anerkennung für Leistung.** Anerkennung verschafft nicht nur ein gutes Gefühl, sondern verhindert auch negative Formen von Aggression wie Mobbing und Verwei-

stet durch Zuneigung und gemeinsames Handeln. Gemeinsames Handeln schafft ein „Wir-Gefühl“ und befriedigt damit unseren Herdenntrieb. Die Gruppe gibt Geborgenheit. Chefs sind gut beraten, Zusammenhalt und Gemeinsamkeiten zu fördern. Verbundenheit entsteht auch durch Identifikation und durch Stolz auf die Firma.

Eine Wohlfühlpraxis wird danach streben, diese drei elementaren Aspekte miteinander zu verbinden, sodass die Arbeit für Arzt und Mitarbeiter zu einer wahren Quelle der Lust wird. Das werden die Patienten sehr zu schätzen wissen. Compliance und Loyalität werden steigen.

Die Suche nach Professionalität und der Hang zu Loyalität stecken zutiefst in der

menschlichen Natur, müssen aber Schritt für Schritt entwickelt werden. Hierzu schlagen wir dem Arzt die folgenden fünf Stufen vor:

- Auf der ersten Stufe wird aus einem Mitmenschen ein Mitarbeiter. Doch wie stellt es der Arzt an, dass die Richtigen zu ihm **kommen**, das heißt diejenigen, die gut sind oder gut werden können, die gut zu ihm passen und die Loyalitätspotenzial haben?

- Auf der zweiten Stufe wird der Mitarbeiter mit dem „wie“, dem „was“ und „warum“ vertraut gemacht. Er muss so viel wie möglich **wissen**, denn nur als Mitwisser kann er auch zum Mitdenker werden.

- Auf der dritten Stufe wird aus dem Wissener ein Köhner. Denn wissen, wie es geht, ist die eine Seite der Medaille, es auch tun zu **können**, noch mal etwas ganz anderes.

- Auf der vierten Stufe wird der Weg frei gemacht, das vorhandene Wissen und Können auch einsetzen zu **wollen**. Wer weiß und kann, der will dies schließlich auch zeigen.

- Auf der fünften Stufe schließlich sind der Praxisinhaber und die Ersthelferin aufgefordert, die befähigten Mitarbeiter, die wissen, können und wollen, nun „machen zu **lassen**“. Dies ist die „höchste“ erreichbare Stufe im Loyalisierungsprozess und eine ganz wichtige Voraussetzung für eine florierende Wohlfühl-Praxis. **Monika Dumont\***



\* Der Text ist einem Ratgeber entnommen, der im September im Springer-Verlag erscheint: Anne M. Schüller, Monika Dumont: Die erfolgreiche Arztpraxis. Patientenorientierung – Mitarbeiterführung – Marketing, Springer-Verlag, Berlin, 2003, 200 Seiten, 39,95 Euro.

Eine Vorrangstellung im Wettbewerb erreicht man nicht nur darüber, was man macht, sondern vor allem, wie man es macht. Und über das „wie“ entscheidet der Arzt – und seine Mitarbeiter. Jedes Marketing, jede Maßnahmenplanung ist nur so gut wie die Menschen, die dies umsetzen. Deshalb erfordert Patientenorientierung zunächst Mitarbeiterorientierung.

Befähigten, engagierten und loyalen Mitarbeitern gelingt es am leichtesten, Patienten zu begeistern und damit zu loyalisieren. Aber auch Mitarbeiter wollen loyalisiert werden. So wie sich der Arzt die Loyalität seiner Patienten verdienen muss, so muss er sich auch die Loyalität seiner Mitarbeiter erarbeiten. Das Verhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist – wie die Worte so schön ausdrücken – ein Geben und Nehmen, wie bei jeder guten Beziehung. Moderne Arbeitsverhältnisse sind partnerschaftlicher Natur, die Zusammenarbeit findet in Teams und auf gleicher Augenhöhe statt.

## So manche Arzthelferin heiße lieber Assistentin

Der autoritäre Boss ist von gestern. Führung durch Angst, Schrecken und Scheckbuch sind vorbei – und wo es das noch gibt, da wollen die wirklich Guten keinesfalls mehr arbeiten. Der Arzt sollte zunächst den Sprachgebrauch in seiner Praxis durchforsten – und ihn notfalls entrümpeln! Gibt es darin zum Beispiel immer noch Untergebene? Untergebene ist ein wahres Unwort, denn wer will schon freiwillig „unten“ und „untergeben“ sein? Oder arbeitet man innerhalb der Praxis in Abteilungen? Ab-teilen steckt darin, wie will man da zusammenarbeiten? Aus dem Personal sollten Mitarbeiter werden. So manche Arzthelferin heiße lieber Assistentin. Mit klingenden Namen und kleinen Titeln kann man sich prächtig schmücken – auch in seinem privaten Umfeld.

Wirtschaft **Praxisführung**

# Schatztruhe Mitarbeiter

Vor der Patientenorientierung steht die Mitarbeiterorientierung. Nur wenn die Mitarbeiter sich wohl fühlen, werden dies auch die Patienten tun.

Der Mensch ist nicht auf Schlaraffenland programmiert, sondern auf Leistung. Der eine oder andere Leser mag jetzt schmunzeln und an *die* Mitarbeiter denken, die von Leistung nicht allzu viel zu halten scheinen. Felix von Cube, ein anerkannter Verhaltensbiologe, nennt drei Be-

gerungen. Menschen verstärken Verhalten, für das sie Anerkennung bekommen. Dies muss allerdings immer wieder aufs Neue erfolgen, sonst erlischt der Effekt. Anerkennung ist damit eine permanente Führungsaufgabe.

**Herstellung von Verbundenheit.** Verbundenheit ent-



Heutzutage ist ein kooperativer Führungsstil gefragt. Der autoritäre Boss ist von gestern. Foto: Eberhard Hahne

dingungen, unter denen *Lust an Leistung* entsteht:

**Permanenter Flow.** Flow (= Fließen) entsteht, wenn befähigte Mitarbeiter immer neue Aufgaben zu lösen bekommen – seien es andersartige oder schwierigere – und sich diesen Aufgaben mit Kreativität, Konzentration und Hingabe eigenverantwortlich widmen können. Sie brauchen dabei sinnvolle Ziele und eine Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit. So macht man sich mit Neuland vertraut, aus Unbekanntem wird Bekanntes. Das schafft Sicherheit.

**Anerkennung für Leistung.** Anerkennung verschafft nicht nur ein gutes Gefühl, sondern verhindert auch negative Formen von Aggression wie Mobbing und Verwei-

steht durch Zuneigung und gemeinsames Handeln. Gemeinsames Handeln schafft ein „Wir-Gefühl“ und befriedigt damit unseren Herdenntrieb. Die Gruppe gibt Geborgenheit. Chefs sind gut beraten, Zusammenhalt und Gemeinsamkeiten zu fördern. Verbundenheit entsteht auch durch Identifikation und durch Stolz auf die Firma.

Eine Wohlfühlpraxis wird danach streben, diese drei elementaren Aspekte miteinander zu verbinden, sodass die Arbeit für Arzt und Mitarbeiter zu einer wahren Quelle der Lust wird. Das werden die Patienten sehr zu schätzen wissen. Compliance und Loyalität werden steigen.

Die Suche nach Professionalität und der Hang zu Loyalität stecken zutiefst in der

menschlichen Natur, müssen aber Schritt für Schritt entwickelt werden. Hierzu schlagen wir dem Arzt die folgenden fünf Stufen vor:

- Auf der ersten Stufe wird aus einem Mitmenschen ein Mitarbeiter. Doch wie stellt es der Arzt an, dass die Richtigen zu ihm **kommen**, das heißt diejenigen, die gut sind oder gut werden können, die gut zu ihm passen und die Loyalitätspotenzial haben?

- Auf der zweiten Stufe wird der Mitarbeiter mit dem „wie“, dem „was“ und „warum“ vertraut gemacht. Er muss so viel wie möglich **wissen**, denn nur als Mitwisser kann er auch zum Mitdenker werden.

- Auf der dritten Stufe wird aus dem Wissener ein Köhner. Denn wissen, wie es geht, ist die eine Seite der Medaille, es auch tun zu **können**, noch mal etwas ganz anderes.

- Auf der vierten Stufe wird der Weg frei gemacht, das vorhandene Wissen und Können auch einsetzen zu **wollen**. Wer weiß und kann, der will dies schließlich auch zeigen.

- Auf der fünften Stufe schließlich sind der Praxisinhaber und die Ersthelferin aufgefordert, die befähigten Mitarbeiter, die wissen, können und wollen, nun „machen zu **lassen**“. Dies ist die „höchste“ erreichbare Stufe im Loyalisierungsprozess und eine ganz wichtige Voraussetzung für eine florierende Wohlfühl-Praxis. **Monika Dumont\***



\* Der Text ist einem Ratgeber entnommen, der im September im Springer-Verlag erscheint: Anne M. Schüller, Monika Dumont: Die erfolgreiche Arztpraxis. Patientenorientierung – Mitarbeiterführung – Marketing, Springer-Verlag, Berlin, 2003, 200 Seiten, 39,95 Euro.

Eine Vorrangstellung im Wettbewerb erreicht man nicht nur darüber, was man macht, sondern vor allem, wie man es macht. Und über das „wie“ entscheidet der Arzt – und seine Mitarbeiter. Jedes Marketing, jede Maßnahmenplanung ist nur so gut wie die Menschen, die dies umsetzen. Deshalb erfordert Patientenorientierung zunächst Mitarbeiterorientierung.

Befähigten, engagierten und loyalen Mitarbeitern gelingt es am leichtesten, Patienten zu begeistern und damit zu loyalisieren. Aber auch Mitarbeiter wollen loyalisiert werden. So wie sich der Arzt die Loyalität seiner Patienten verdienen muss, so muss er sich auch die Loyalität seiner Mitarbeiter erarbeiten. Das Verhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist – wie die Worte so schön ausdrücken – ein Geben und Nehmen, wie bei jeder guten Beziehung. Moderne Arbeitsverhältnisse sind partnerschaftlicher Natur, die Zusammenarbeit findet in Teams und auf gleicher Augenhöhe statt.

## So manche Arzthelferin heiße lieber Assistentin

Der autoritäre Boss ist von gestern. Führung durch Angst, Schrecken und Scheckbuch sind vorbei – und wo es das noch gibt, da wollen die wirklich Guten keinesfalls mehr arbeiten. Der Arzt sollte zunächst den Sprachgebrauch in seiner Praxis durchforsten – und ihn notfalls entrümpeln! Gibt es darin zum Beispiel immer noch Untergebene? Untergebene ist ein wahres Unwort, denn wer will schon freiwillig „unten“ und „untergeben“ sein? Oder arbeitet man innerhalb der Praxis in Abteilungen? Ab-teilen steckt darin, wie will man da zusammenarbeiten? Aus dem Personal sollten Mitarbeiter werden. So manche Arzthelferin heiße lieber Assistentin. Mit klingenden Namen und kleinen Titeln kann man sich prächtig schmücken – auch in seinem privaten Umfeld.