

# So stärken Sie die Mitarbeiterbindung

**Praxisführung** Inhaber einer dermatologischen Praxis wissen, wie schwierig es ist, kompetentes Personal zu finden. Umso schlimmer, wenn bewährte Mitarbeiter das eigene Unternehmen verlassen! Es frisst nicht nur viel Zeit, neue Kollegen zu finden und einzuarbeiten, eine hohe Fluktuation kann auch erhebliche Kosten mit sich bringen.

Der Hauptgrund, wieso Mitarbeiter eine Arztpraxis verlassen, ist das Team. Das bedeutet im Umkehrschluss: Wenn dermatologische Praxen kompetente Mitarbeiter halten wollen, sollten sie dafür sorgen, dass das ganze Team sich wohlfühlt und harmoniert.

**Beispiel:** In einer Praxis arbeitet eine Praxismanagerin Ende 60 mit einem sehr jungen Team. Sowohl die Praxismanagerin als auch das Team machen einzeln betrachtet einen tollen Job, doch untereinander funktioniert es einfach nicht. Die Praxismanagerin kann sich nicht in die jüngere Generation hineinversetzen und fühlt sich mit dieser Situation überfordert. Die Arzthelferinnen fühlen sich bei der Zusammenarbeit unwohl. Das führt zu einer hohen Fluktuation, weil die Generationen nicht zusammenfinden. Hier wäre ein aktives Generationenmanagement angesagt.

**Tipp:** Auch beim bestehenden Team lohnt es sich, in eine gute Zusammenarbeit zu investieren. Ein wichtiges Werkzeug sind regelmäßige Team-Meetings. Idealerweise sollte es in einer Arztpraxis jede Woche ein Team-Meeting geben, dafür reicht i. d. R. eine halbe Stunde. So haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, mit Ihnen zu sprechen und Probleme können gemeinsam und rechtzeitig aus der Welt geschafft werden.

## Die Kommunikation verbessern

Neben den Team-Meetings sollten sich Führungskräfte auch Zeit für Einzelgespräche mit den Mitarbeitern nehmen. Denn nichts ist schlimmer, als wenn ein Teammitglied das Gefühl hat, dass seine individuellen Sorgen nicht gehört werden. Da es im Praxisalltag oftmals schwer ist, die Zeit für unangekündigte Gespräche zu finden, bieten sich Mitarbeitergespräche in regelmäßigem Abstand an, mindestens viermal im Jahr. Ideal wäre ein z. B. einstündiges Gespräch am Ende und in der Mitte des Jahres sowie zwei kürzere Vierteljahresgespräche (ca. 30 Minuten).

**Beispiel:** In einer Praxis stellte sich in einem Mitarbeitergespräch heraus, dass eine MFA Überstunden angehäuft hat und bei der aktuellen Arbeitsbelastung keine Möglichkeit sieht, diese abzubauen. Im Gespräch mit dem Praxisinhaber



Wer seine Mitarbeiter stark macht und gezielt in den Zusammenhalt im Team investiert, investiert auch in die Praxiszukunft.

findet sich eine Lösung. Man stelle einen Werkstudenten ein, welcher der MFA bestimmte Verwaltungsarbeiten abnimmt. So kann sich diese auf wertschöpfende Tätigkeiten konzentrieren und Überstunden abbauen.

## Perspektiven geben

Oft liegt es an fehlenden Karriere- und Fortbildungsmöglichkeiten, wenn kompetente Teammitglieder gehen. In vielen Praxen sind jedoch die Möglichkeiten begrenzt und Mitarbeiter, die etwas Neues lernen wollen, sehen sich dann nach einer anderen Stelle um. Dem können Sie mit internen Karriereplänen und externen Weiterbildungen entgegenwirken. Oder wollen Sie ausgerechnet motivierte Mitarbeiter verlieren, die sich weiterentwickeln möchten? **Beispiel:** Eine gute Möglichkeit sind klare Verantwortungsbereiche für einzelne Mitarbeiter: Ein Teammitglied verantwortet dann z. B. auch den Einkauf oder ist Ausbildungsleiter für die Auszubildenden. Alternativ kann man Social-Media- oder Fortbildungsbeauftragte ernennen. Diese kümmern sich um die externe Kommunikation oder stellen sicher, dass intern alle über das Fort-

bildungsangebot informiert sind und sich regelmäßig weiterbilden können.

**Tipp 1:** Geben Sie Ihren Mitarbeitern Ziele, auf die sie hinarbeiten können und fordern Sie sie mit neuen Aufgaben und Verantwortungsreichen heraus. Die selbstgeschaf-

## Podcast-Tipp

Wolfgang Apel, Praxisberater sowie Gründer von MediKom Consulting, liefert in seinem Podcast Praxistipps für alle medizinischen Fachkräfte, die ihre Work-Life-Balance verbessern möchten. Hier erfährt man z. B. wie es gelingen kann, wieder mehr Zeit für sich und die eigene Familie zu finden und alltäglichen Stress im Praxisteam zu reduzieren. Den Podcast findet man unter: [medikom.org/podcast/](http://medikom.org/podcast/)

fenen Karrierepläne können Sie mit medizinischen und nicht-medizinischen Fortbildungen untermauern. Auch könnte es Teil des wöchentlichen Team-Meetings werden, über das aktuelle Fortbildungsangebot zu sprechen.

**Tipp 2:** Wenn Sie sich nicht sicher sind, welches ungenutzte Potenzial Ihre Mitarbeiter haben, fragen Sie doch einfach einmal nach! Finden Sie heraus, was Ihren Mitarbeitern Spaß macht und was ihnen eher schwerfällt. Geben Sie ihnen die Möglichkeit, zu sagen, wohin sie sich gerne entwickeln würde und was sie bereit sind, dafür zu tun.

## Für Identifikation sorgen

Ohne klare Positionierung werden Arbeitgeber austauschbar. Beim aktuellen Personalmangel im medizinischen Bereich können MFA frei wählen. Wieso sollten sie sich für eine Praxis entscheiden, wenn sie sich nicht identifizieren können? **Beispiel:** Eine orthopädische Praxis, der Arzt und das gesamte Team haben sich der Vorbeugung und Heilung von Rückenschmerzen verschrieben und damit das Thema

Bewegung in den Fokus gerückt. Das gemeinsame Ziel ist in der ganzen Praxis zu spüren. Das beginnt beim Slogan „Wir sorgen für Bewegung“ und geht bis zu den aktiven Team-Events.

## Die Zukunft im Blick

Identifikation und Kommunikation spielen auch bei der künftigen Praxisplanung eine wichtige Rolle. Wenn Sie ein Ziel für Ihre Praxis haben, dann binden Sie Ihre Mitarbeiter frühzeitig ein. Sonst könnten Sie wertvolle Teammitglieder leicht auf dem Weg verlieren, da sie sich nicht mit Ihrer Vision identifizieren.

## Faire Vergütung bieten

Entscheidend für eine starke Personalbindung sind emotionale Themen wie Teamzusammenhalt, Kommunikation, Entwicklung und Identifikation. Aber natürlich spielt auch das Einkommen eine Rolle. Für ein Gehalt, das als fair empfunden wird, ist sowohl der externe als auch der interne Vergleich entscheidend: Einerseits muss das Gehalt zum Markt passen. Es sollte den Gehältern anderer MFA in einer vergleichbaren Praxis in der Region ähneln. Andererseits muss es für den internen Vergleich an die individuelle Leistung der Mitarbeiter angepasst sein. Sinnvoll ist eine leistungsgerechte Bezahlung mit fixen und variablen Anteilen. Alle Mitarbeiter erhalten ein Grundgehalt, das sich durch Tarif, Arbeitserfahrung und Qualifikation ergibt – jeweils ergänzt durch variable Boni. **Das kann z. B. wie folgt aussehen:**

- Bonus 1 basiert auf dem persönlichen Jahresziel jedes Mitarbeiters.
  - Bonus 2 basiert auf einem Praxisjahresziel, an dem alle gemeinsam arbeiten.
  - Bonus 3 basiert auf einer Mitarbeiterbeurteilung im Endjahresgespräch.
- Auf diesem Wege können auch Unstimmigkeiten untereinander vermieden werden, denn das System

ist transparent und alle wissen, was sie selbst tun können.

## Der Weg zum Mitunternehmer

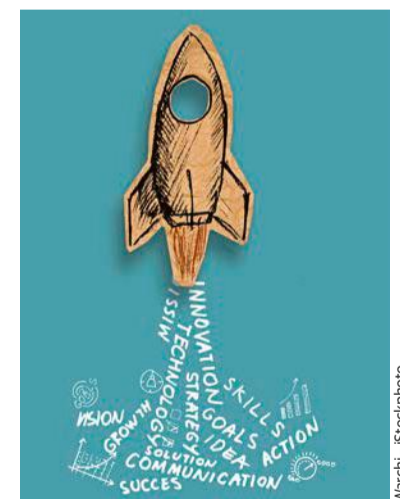
Diese letzte Maßnahme beschreibt die höchste Stufe der Mitarbeiterbindung, die nicht in jedem Betrieb möglich ist und z. B. dann Sinn macht, wenn Sie bereits alle Optimierungsmöglichkeiten ausgeschöpft haben. Bei der ideellen Mitunternehmerschaft behandeln Sie Mitarbeiter als wären Sie Mitunternehmer. So können Sie beispielsweise basierend auf Ihrer BWA ein Exzerpt erstellen, das die zentralen Positionen beinhaltet und bei dem die Personalkosten um Ihr eigenes „Gehalt“ erhöht sind, wodurch der Gewinn um diesen Betrag reduziert ist. Diese wichtigen Kennzahlen besprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern. So kennen Ihre Teammitglieder die finanzielle Lage der Praxis und Sie können sie in finanzielle Entscheidungen miteinbinden. Das beeinflusst auch den Blick einzelner Mitarbeiter, wenn es um Anschaffungen geht, für die Sie gerade nicht die finanziellen Mittel haben. Gute Fragen in diesem Kontext sind dann beispielsweise: Was versprechen Sie und Ihr Team sich von der Anschaffung und was können Sie als

„ Geben Sie Ihren Mitarbeitern Ziele, auf die sie hinarbeiten können. „

Team tun, um die zusätzlichen Ausgaben zu erwirtschaften?

## Wenn es einmal nicht funktioniert

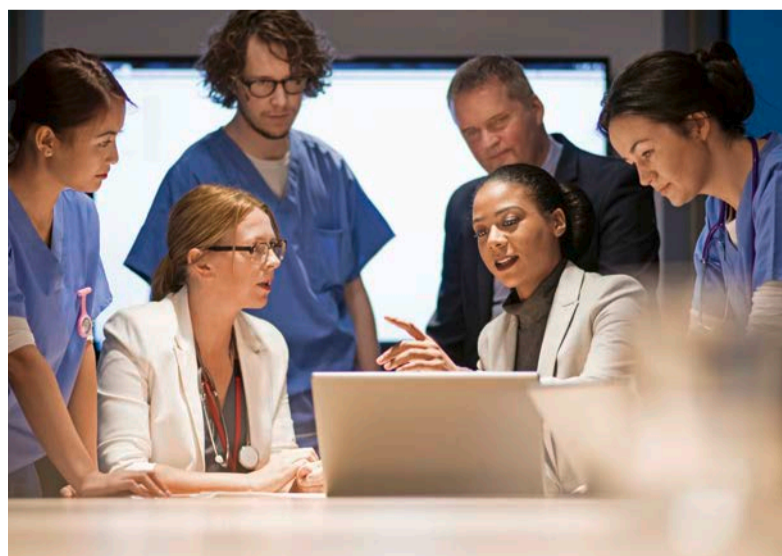
Sie tun alles, damit Mitarbeiter sich wohlfühlen und weiterentwickeln können. Aber es gibt eine Person, die sich nicht integrieren lässt?



Sie möchten wissen, welche Karriereerwünsche Ihre Mitarbeiter im Unternehmen haben? Fragen Sie nach!

Während alle anderen motiviert an ihren Aufgaben und dem gemeinsamen Erfolg arbeiten, zeigt dieser Mitarbeiter einfach kein Interesse zu Veränderungen. Versuchen Sie, in einem persönlichen Gespräch herauszufinden, woran das liegt. Wenn all Ihre Bemühungen umsonst sind und sich nichts an der Situation ändert, ist es der einzige Weg, sich von diesem Mitarbeiter zu trennen. Damit das Miteinander in Ihrem Team harmonisch bleibt.

Wolfgang Apel |



Regelmäßige Team-Meetings sind nicht nur für eine erfolgreiche Zusammenarbeit wichtig, sondern machen sich auch bei der Mitarbeiterbindung bezahlt.