

# ARBEITGEBERIMAGE

Vanessa Federer

**Wie attraktiv sind Sie als Arbeitgeber? Wie ist Ihr Image als Arbeitgeber auf dem MPA-Markt? Vertuschen Ihre Mitarbeiter in persönlichen Gesprächen mit Bekannten lieber, wo sie arbeiten, oder sind sie stolz, dass sie für Sie arbeiten?**

Die MPAs sind gut vernetzt. Es spricht sich schnell herum, ob ein Arzt ein guter Arbeitgeber ist oder nicht. Diejenigen Arztpraxen mit einer hohen Fluktuation sind am Markt bekannt. Dabei hört man von den MPAs oft Aussagen wie die nachfolgenden:

- Mein Chef ist ein Kontrollfreak. Er hat kein Vertrauen in mich und übernimmt Aufgaben in meinem Verantwortungsbereich.
- Sowohl die Anerkennung als auch die Wertschätzung sind gering.
- Wenn ich einen Fehler mache, wird er wütend und weist mich in Anwesenheit meiner Arbeitskolleginnen oder Patienten zurecht.
- Mein Chef ist nicht offen gegenüber konstruktiven Vorschlägen. Er sagt nur: «Das haben wir schon immer so gemacht! Warum sollten wir das ändern?»
- Ich würde gerne mehr Verantwortung übernehmen und mein Fachwissen erweitern. Mein Chef traut mir dies aber offensichtlich nicht zu.

Nicht nur MPAs sind teilweise unzufrieden, sondern auch die Ärzte sind mit ihrem Personal häufig unglücklich, sodass folgende Aussagen getroffen werden:

- Die MPAs haben hohe Lohnforderungen. Der Einsatz, die Leistung sowie die Motivation halten sich jedoch in Grenzen.

- Gegenüber den Patienten verhält sich meine MPA unfreundlich. Ein Lächeln ist eine Seltenheit. Der Dienstleistungsgedanke fehlt komplett.
- Ich erwarte als Chef mehr Respekt von meinen Angestellten.
- Meine MPAs entscheiden mittlerweile, wie lange gearbeitet wird.
- Meine MPA ist reaktiv und denkt nicht mit.

## Der Kontrollfreak

Um eine Vertrauenskultur in einem Unternehmen zu erlangen, braucht es Transparenz, Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit und absolute Ehrlichkeit. Transparenz schafft Sicherheit für die Mitarbeiterinnen, und Sicherheit ist ein Grundbedürfnis eines jeden Menschen. Damit es mit dem Vertrauen funktioniert, wird Klarheit benötigt. Klare Signale gehören zu den wesentlichsten Geschenken, die eine Führungskraft ihren Mitarbeitern machen kann. Die Angestellten wollen wissen, woran sie sind. Unklarheit ist für die Mitarbeiter unangenehm und stellt für sie eine ständige Bedrohung dar. Nicht klar definierte Verhältnisse erzeugen Unsicherheit, und diese macht Angst. Verängstigte Mitarbeiter sind verletzlich, mürrisch und unproduktiv. Die Einsatzbereitschaft der MPA nimmt ab, die Lustlosigkeit steht ihr ins Gesicht geschrieben. Die Leidtragenden an der ganzen Misere sind die Patienten und im Endeffekt Sie. In Ihrer Praxis arbeiten unfreundliche MPAs, was sich schnell herumspricht!

## Fehlendes Vertrauen

Vertrauen ist ein subjektives Gefühl, es wächst durch Wissen und positive Erfahrungen.

gen. Geheimnisvolles Getue, Absprachen im Hinterzimmer und verborgene Kontrollen zerstören Vertrauen. Wie Professor Dr. Michael Kastner von der Universität Dortmund sagt: «In Vertrauenskulturen sind die Leute gesund. Was uns fertig macht, ist nicht die viele Arbeit. Es sind die menschlichen Dinge: Neid, Mobbing, miese Kommunikation – das macht krank!»

### Anerkennung / Wertschätzung

Jeder Mensch braucht Anerkennung und Lob. Anerkennung ist eine permanente Führungsaufgabe und sollte immer wieder aufs Neue erfolgen, sonst verschwindet der Effekt. Wer als Arzt nicht loben kann, wird feststellen, dass es in seiner Praxis bald keine lobenswerten Leistungen mehr gibt. Wertschätzung ist elementar für die Seele und eines unserer wichtigsten Bedürfnisse, weil sie ein Motivator ist. Zeigen Sie Ihren Mitarbeiterinnen, welchen Wert sie darstellen. Wertschätzung gegenüber sich selbst und

anderen ist der Schlüssel zur Führung. Wer Wertschätzung erhält, verändert sich. Wer anderen Wertschätzung zukommen lässt, führt die Menschen zu Höchstleistungen. Somit sollte die Wertschätzung in jeder Praxis bei der Praxisphilosophie ganz oben stehen.

### Feedback geben

Der Führungsstil sollte einerseits situativ, andererseits kooperativ (von partnerschaftlicher Natur geprägt) sein. Sprechen Sie Fehler sofort an, jedoch nicht vor dem Patienten und den Arbeitskolleginnen, sondern unter vier Augen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass allfällige Problempunkte im Rahmen einer Teamsitzung besprochen werden. Hierbei geht es nicht um die Anschuldigung oder das Blossstellen der MPA vor dem gesamten Team, sondern vielmehr um die Diskussion konstruktiver Lösungsansätze. Beziehen Sie Ihre MPAs aktiv ein und lassen Sie sie Vorschläge unterbreiten, zum Beispiel im Rahmen eines Kreativ-Meetings.



**Verantwortung übergeben / Delegation**

Die MPAs klagen immer wieder über mangelnde Klarheit bei den Zielvorgaben bzw. der Delegation von Arbeiten und/oder Aufgaben. Eine gute Delegation ist gekennzeichnet durch eine klare Ansage, wer was zu erledigen hat. Ärzte, die am Empfang erscheinen mit der Bitte «Kann mal jemand...», sollten sich nicht wundern, wenn am Schluss niemand was macht oder stets dieselbe MPA. In beiden Fällen ist Ärger vorprogrammiert.

Es ist Ihre Aufgabe, die individuellen Stärken Ihrer Mitarbeiterinnen ausfindig zu machen und diese entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit optimal einzusetzen. Es ist wichtig, dass Mitarbeiter regelmässig Aufgaben zu lösen bekommen und sich diesen Aufgaben mit Hingabe, Konzentration und Kreativität eigenverantwortlich widmen können.

**Wir-Gefühl**

Damit der Zusammenhalt des gesamten Teams funktioniert, ist es unerlässlich, dass ein Wir-Gefühl geschaffen wird. Dieses kann durch teambildende Massnahmen erreicht werden. Ein sehr effektives Führungsinstrument, das den internen Zusammenhalt stärkt, ist die Kaffeepause. Diese Zeit ist bestens investiert und die MPA spürt, dass Sie als Arzt sich gerne die Zeit nehmen, um mit Ihren Mitarbeiterinnen einen Kaffee zu trinken.

Bei den teambildenden Massnahmen zählt vor allem die Spontaneität (Überraschungseffekt). Bestellen Sie für das gesamte Team eine Pizza oder trinken Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen nach einer anspruchsvollen Woche ein Cüpli. Genau diese kleinen Aufmerksamkeiten haben eine grosse Wirkung. Hierbei gibt es unzählige Möglichkeiten und die MPAs schätzen dies, was sich auch positiv auf Ihr Image auswirkt. Gerade solche kleinen Freuden werden Freunden, Familie und Bekannten erzählt.

**Belohnung für Leistung**

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass gewisse MPAs die Situation des doch dünnen MPA-Marktes ausnutzen und teilweise übertriebene Lohnvorstellungen stellen. Jedoch weiss man vorgängig nicht, wie die Leistung der MPA in Ihrem Betrieb sein wird. Getrieben von der Angst, keine MPA zu finden, bezahlt man einen überrissenen Lohn, ist dann aber unzufrieden.

Anstelle eines hohen Lohnes hat sich die Einführung eines Bonussystems bewährt. Ein Bonus sollte immer leistungsabhängig und nicht selbstverständlich sein. Führen durch Ziele (MBO – Management by Objectives) ist ein wichtiges Instrument. So sind nicht nur Umsatz und Ertrag planbar, sondern die Leistungen des Teams sind mess- und nachvollziehbar. In einer modernen Arztpraxis sollten alle Teammitglieder ihre persönlichen Ziele sowie die Ziele des Betriebes kennen und bestrebt sein, diese zu erreichen. Das Team hat es somit selbst in der Hand. Erfahrungsgemäss wählen sich die besten MPAs Arbeitsstellen, wo sie an der Erreichung erstrebenswerter Ziele gestaltend mitarbeiten können. Wenn man im Endeffekt auch noch eine Belohnung dafür erhält, sind der Einsatz und die Motivation gross. Es gibt Ärzte, die denken, dass sie nicht noch zusätzlich einen Bonus bezahlen können. Durch das Erreichen der vereinbarten Ziele und die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird es auch Ihnen besser gehen, weil sich genau durch solche Instrumente die Effizienz sowie der Praxisertrag deutlich steigern lassen.

**Wie gelingt es Ihnen, Mitarbeiter langfristig zu binden bzw. Ihr Image zu verbessern?**

Letztendlich geht es um die Identifikation mit Ihrer Praxis. Die Menschen fühlen sich am liebsten einer Elite zugehörig. Wenn Ihre

Praxis durch Erfolg, Reputation, Grösse oder Beliebtheit herausragt, ist die Identifikation am grössten. Es fühlt sich hervorragend an, ein Teil davon zu sein, denn schliesslich leistet man seinen Beitrag zu diesem Ergebnis. Zufriedene, loyale Mitarbeiter loben Ihre Praxis. Da werden andere gerne hellhörig und äussern durchaus Interesse («Wenn bei euch mal eine Stelle frei wird ...»).

Sind Sie bestrebt, diesen Ruf am MPA-Markt zu erreichen? Dann schenken Sie Vertrauen und denken Sie an Ihre Zeit als Angestellter. Was hätten Sie sich damals von Ihrem Vorgesetzten gewünscht?

In diesem Sinne meinte schon Goethe: «Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.»



### Vanessa Federer

#### Externes Praxismanagement

*Vanessa Federer verfügt über langjährige Erfahrung im Gesundheitswesen und unterstützt Ärzte und deren Praxisteam beim Praxismanagement. Besondere Schwerpunkte hierbei sind das Zeitmanagement, die Ablafoptimierung, die Patientenzufriedenheit sowie die Effizienz und Zufriedenheit des Praxisteams (Arzt und MPAs).*

---

Vanessa Federer  
 Externes Praxismanagement  
 Parkweg 6  
 5605 Dottikon  
 079 288 67 07  
[info@vanessa-federer.ch](mailto:info@vanessa-federer.ch)  
[www.vanessa-federer.ch](http://www.vanessa-federer.ch)

