

## Personalentwicklung und -förderung als Marketingfaktor der Arztpraxis

Patrik Wirth, Stansstad

**Stellen Sie sich vor, sie stehen in der Boutique und das Verkaufspersonal spricht und lacht miteinander, obschon es Sie, den «Eindringling», als Kunden identifiziert hat. Nachdem Sie sich umgeschaut haben und sich nach Grössen erkundigen möchten, ist nur noch eine Mitarbeiterin zu sehen, dich sich offensichtlich lieber mit ihrem Mobiltelefon als mit Ihnen beschäftigt. Trotzdem sprechen Sie die Mitarbeiterin an. Widerwillig hilft sie Ihnen mit den gewünschten Informationen weiter. In der Umkleidekabine stellen Sie fest, dass zwar die Grösse nicht passt, der Anzug aber sonst fantastisch ist. Sie müssen nun die Mitarbeiterin auf ein Neues motivieren, Ihnen ein grösseres Exemplar zu bringen. Nachdem Ihnen das gelungen ist und Sie feststellen, dass Grösse, Qualität und Schnitt des Anzugs ein Traum sind, schauen Sie auf den Preis, der erwartungsgemäss sehr hoch ist und dem Produkt entspricht – aber in keiner Weise dem gebotenen Service des Verkaufspersonals. Da es mittlerweile kurz vor Ladenschluss ist und sie den Anzug unbedingt mitnehmen wollen, kaufen Sie ihn trotz des schlechten Einkaufserlebnisses. Werden Sie dieses Geschäft wieder besuchen oder gar ihren Freunden weiterempfehlen? Wohl kaum!**

Leider ist dies kein Einzelbeispiel für mangelndes Dienstleistungsverständnis und fehlende Mitarbeitermotivation.

Auf uns kommen im Schweizerischen Gesundheitswesen Veränderungen zu, die Kosten einsparen sollen. Umso mehr müssen sich auch Arztpraxen als Dienstleistungsunternehmen verstehen und sich intensiver mit Marketing, Kommunikation und der strategischen Positionierung auseinander setzen.

Ihre Mitarbeiter sind meistens der erste Kontakt zu den Patienten, vermitteln den ersten Eindruck Ihrer Arztpraxis und werden dadurch zu einem wichtigen Marketing-Instrument. Es ist daher entscheidend, von Beginn weg ein für den Patienten angenehmes Klima zu schaffen, damit er sofort das Gefühl hat, gut aufgehoben und betreut zu sein.

Mitarbeiter, die zufrieden sind, arbeiten meist produktiver. Daher lohnt es sich, sich mit der Mitarbeiter-Zufriedenheit (Motivation) auseinander zu setzen.

Die folgenden Faktoren beeinflussen die

Mitarbeiter-Zufriedenheit entscheidend:

- Das Unternehmen und die Führung
- Aufbau- und Prozess-Organisation
- Team und Arbeitsklima
- Arbeitsplatz und Arbeitszeit
- Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Die Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen
- Verdienstmöglichkeiten und Sozialleistungen

Nun sagen Sie, das ist ja alles gut und recht, aber uns fehlt Zeit, wir stehen unter Dauerdruck und geben ohnehin schon unser Bestes. Dies stimmt ohne Zweifel. Doch trotzdem lohnt sich eine zusätzliche Investition in Ihre Mitarbeiter. Schlussendlich hat eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit eine geringere Fluktuation zur Folge. Dies spüren in einem Kleinbetrieb alle Beteiligten direkt.

### ■ Das Mitarbeitergespräch

Qualifizieren ist eine verantwortungsvolle Führungsaufgabe. Vor allem auch deshalb, weil Qualifizieren ein subjektives Verfahren ist: Ein Mensch qualifiziert einen anderen Menschen. Durch die Beobachtungen des Mitarbeiters, seiner Leistungen und seines Verhaltens, der Beurteilung und der Bewertung sollen die Stärken und Schwächen erkannt und verstärkt bzw. abgeschwächt werden. Dazu dient das Führungs- oder das Mitarbeitergespräch.

Oft erfolgen Qualifizierungsmassnahmen spontan und unsystematisch, so dass der Vorgesetzte sowie auch der Mitarbeiter den Überblick verlieren. Ein individueller Qualifizierungsplan kann helfen, einen bestehenden Weiterbildungsbedarf zielgerichtet und systematisch zu diagnostizieren und abzarbeiten. Voraussetzung für die Arbeit mit diesem Instrument ist die genaue Kenntnis der Aufgaben und Anforderungen an den Arbeitsplatz des jeweiligen Mitarbeiters. Praktisch einzusetzen sind zu diesem Zweck auch eine Stellenbeschreibung, ein Anforderungsprofil sowie die Definition der Leistungsziele. Diese Instrumente helfen im Weiteren auch bei der Erstellung von Organisati-

onsprozessen und Arbeitsabläufen. Sie sind somit vielseitig einsetzbar.

Der Vorgesetzte muss Mitarbeitergespräche intensiv vorbereiten, weil das Gespräch Vergangenheit und Zukunft betrifft. Er muss dem Mitarbeiter ...

- Ziel des Gesprächs erläutern
- Inhalte und Ablauf des Gesprächs aufzeigen
- ein Konstruktives Klima schaffen

### Bestandesaufnahme der abgelaufenen Periode

- Arbeitsergebnisse / persönlicher Beitrag des Mitarbeiters
- Zielerreichung / Aufgabenerfüllung
- Fördernde / hemmende Randbedingungen
- Anerkennung / Kritik
- Stärken / Schwächen

### Wesentliche Punkte der Vorbereitung sind:

- den Mitarbeiter frühzeitig einladen (Ort, Zeit, Thema)
- Informationen zu Ergebnissen und zum Verhalten des Mitarbeiters sammeln und auswerten
- Gesprächsunterlagen vorbereiten
- eigene Interessen am Mitarbeitergespräch klären
- Gesprächsziele und Vorgehen skizzieren (roter Faden)
- Schaffen eines angenehmen Umfelds mit entsprechendem Setting.

### ■ Die Gesprächsdurchführung

#### Gesprächseröffnung

- Ergebnisse der ablaufenden Periode besprechen
- Positive und negative Erlebnisse in der Berichtsperiode beleuchten
- Verbesserungsvorschläge für die Zukunft

#### Neue Zielvereinbarung, Planung der kommenden Periode

- Vorstellen der Unternehmensziele durch den Vorgesetzten
- Ableiten der Mitarbeiterziele, Zielvereinbarung
- Entwicklung eines individuellen Personalentwicklungsplans

- Definition der Rahmenbedingungen
- Unterstützung durch den Vorgesetzten

## Gesprächsabschluss

- Mündliche Zusammenfassung der getroffenen Massnahmen und Entscheide
- Kurze Beurteilung des Gesprächs durch beide Parteien
- Klärung noch offener Fragen

## Die Nachbearbeitung

- Schriftliche Dokumentation der getroffenen Absprachen und Vereinbarungen
- Festhalten der eigenen Zufriedenheit und derjenigen des Mitarbeiters mit dem Gespräch
- Umsetzung der insbesondere im Personalentwicklungsplan vereinbarten Massnahmen.

## ■ Die Personalentwicklung

Direkt anschliessend an die Mitarbeitergespräche empfiehlt es sich für den Vorgesetzten, sich Gedanken zu den Personalentwicklungsmassnahmen zu machen und deren Planung rechtzeitig vorzunehmen.

Die Zielrichtungen von Personalentwicklungsmassnahmen sind vielfältig. Daher lässt sich generell unterscheiden zwischen:

- **Leistungsfähigkeit:** Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter müssen an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden («Wissen» und «Können» der Mitarbeiter).
- **Leistungsbereitschaft:** Ziel ist hier die Veränderung der tiefer liegenden Einstellungen und der Motivation der Mitarbeiter («Wollen» der Mitarbeiter).
- **Leistungsmöglichkeit:** Mitarbeiter brauchen Freiräume, passende Arbeitsstrukturen und Arbeitsmittel, wenn sie ihr Wissen auch umsetzen wollen («Dürfen» der Mitarbeiter).

Eine kontinuierliche und individualisierte Weiterbildung der Mitarbeiter begünstigt die Arbeitsqualität und die Motivation. Man unterscheidet hierbei zwischen einer fachlichen und einer persönlichen Weiterbildung und kann sie zudem in drei Kategorien aufteilen:

- **Die Erhaltungsbildung** versucht, einen allfälligen Verlust an Kenntnissen und Fähigkeiten auszugleichen, welche durch fehlende Ausübung des Berufes

entstanden sind. Als Beispiel kann die Auffrischung der Kenntnisse einer Arztgehilfin dienen, die während mehreren Jahren nicht berufstätig war.

- **Die Erweiterungsbildung** bezweckt den Erwerb von zusätzlichen Berufsfähigkeiten, z.B. die Weiterbildung eines Arztes in der Sportmedizin oder auf dem Gebiet der Homöopathie.
- **Die Anpassungsbildung** dient dem Angleich an neue, veränderte Gegebenheiten und Anforderungen am Arbeitsplatz, z.B. die Einführung eines neuen Computers oder einer neuen Software.

Die Förderung der Praxisangehörigen sollte insbesondere drei Hauptgebiete betreffen:

- **Fachkompetenzen** (alle geistigen und manuellen Fähigkeiten, die der Berufsausübung der Praxisangehörigen dienen).
- **Methodische Qualifikation**, insbesondere Arbeits- und Management-Methoden, wie Methoden der Zielplanung, Arbeitsplanung und der Arbeitsorganisation, Zeit- oder Selbstmanagement, Kreativitätstechniken, Problemlösungsmethoden, effektive Lesemethoden, Methoden der Stärken- und Schwäche-Analysen usw.
- **Soziale Qualifikation**, da die individuelle Persönlichkeitsentwicklung ein wichtiger Teil des Praxiserfolges ist. Sie umfasst das Wissen um die eigene Persönlichkeitsstruktur und die Kenntnis von Kommunikationsregeln und Teamregeln, ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Gruppenarbeit. Zu letzterer gehört insbesondere die Fähigkeit zur Interaktion (Beziehungskompetenz) und zur Konfliktregelung. Bei Vorgesetzten, z.B. Ärzten, sind auch die Fähigkeiten zur aufgaben- und mitarbeiterbezogenen Führung wichtig.

Wurden während des Mitarbeitergesprächs konkrete Weiterbildungsmassnahmen diskutiert, müssen nun für alle Betroffenen gut verständliche Lernziele formuliert werden.

Die Lernziele bestimmen die Lerninhalte. Diese müssen den Mitarbeiter befähigen, seine Arbeitsqualität zu verbessern, um die an ihn gestellten Anforderungen erfüllen zu können.

## Externe Schulungsoptionen

Schulen, Seminare, Kurse, Workshops, Kongresse und Symposien usw.

## Interne Schulungsoptionen

Periodische Gespräche mit anderen Mitarbeitern, Rollenspiele im Unternehmen, Fallstudien, Diskussion schwieriger Situationen mit Vorgesetzten und/oder anderen Mitarbeitern. Interne Weiterbildung durch Fachspezialisten, Fachliteratur usw. Die Personalentwicklung beschäftigt sich demnach in erster Linie mit dem Prozess des organisierten Lernens und der Umsetzung der in den Mitarbeitergesprächen getroffenen Entscheidungen und den definierten Massnahmen.

Ich wünsche Ihnen viel Spass und Erfolg bei der Umsetzung und stehe Ihnen für Fragen und konkrete Unterstützung gerne zur Verfügung.

In der nächsten Ausgabe: Marketing und Kommunikation der Arztpraxis

## Quellen:

- Achim Weiland, Personalentwicklung für die Praxis, 2011 (S. 2, 48, 49, 67)  
Stefania Mojon-Azzi, Management der ärztlichen Gruppenpraxis, 2002 (S. 378, 379)

Das Verhalten und damit auch die Leistung des Mitarbeiters hängen von der Motivation, seinen Fähigkeiten und den Umweltbedingungen ab. Nach Maslow sind dabei Grund- und höhere Bedürfnisse zu befriedigen. Leistungsziele wirken motivierend, wenn sie gemeinsam besprochen, konkret, erreichbar, terminiert und kontrollierbar formuliert sind. Als weitere Bestandteile eines Motivationsystems gelten alle materiellen, indirekt-materiellen und nicht materiellen Anreize. Die indirekt-materiellen und nicht materiellen Anreize decken die höheren Bedürfnisse der Mitarbeiter und sind Bestandteil der modernen Führung und zusätzlicher Motivation, vor allem dort, wo die materiellen Grundbedürfnisse weitgehend gedeckt sind. Eine hohe Motivation des Personals erzeugt Identifikation mit dem Unternehmen, diese wiederum ist eines der stärksten und wirksamsten Marketinginstrumente überhaupt in einem Dienstleistungsunternehmen!

## Korrespondenz:

Patrik Wirth  
medmentis®  
unternehmensberatung  
für das gesundheitswesen  
Rotzbergstrasse 19, CH-6362 Stansstad

www.medmentis.ch  
info@medmentis.ch