

## Probleme mit unmotivierten und zickigen Helferinnen

# Liegt's an Ihrem Führungsstil?

**Überstunden oder Zusatzarbeiten – nein Danke! Unmotivierte Helferinnen sind das am häufigsten genannte Problem von Ärzten, die bisher an der Ifabs-Aktion „Führungshilfe“ (MMW berichtete) teilgenommen haben. Von Dezember 06 bis Februar 07 erhielt Ifabs 520 Anfragen von Ärzten, die ihre Probleme mit den Mitarbeiterinnen schilderten und um Tipps zur Abhilfe baten.**

— Helferinnen, die gerne in der Praxis arbeiten, sind grundsätzlich leistungsbereiter. Sie arbeiten sorgfältiger, zuverlässiger und denken mit. Nicht nur die Ärzte profitieren von diesen Perlen, auch die Patienten wissen die freundliche und gute Betreuung zu schätzen. Andererseits wirken sich unmotivierte Helferinnen, ständiger Streit im Team oder eine hohe Personalfuktuation negativ aufs Betriebsergebnis der Praxis aus. Und nicht wenige Ärzte haben mit diesen Problemen zu kämpfen, wie die ersten Ergebnisse der Ifabs-Aktion Führungshilfe ergab:

### Grüppchenbildung führt zu Spannungen

Rund zwei Drittel der 520 Ärzte (64%), die bisher an der Aktion Führungshilfe von Ifabs (Institut für betriebswirtschaftliche Analysen, Beratung und Strategie-Entwicklung) teilnahmen, beklagten fehlende Leistungsbereitschaft ihres Personals. Zeitweise anfallende Zusatzarbeiten oder Überstunden würden nur unwillig übernommen und zu erledigende Aufgaben halbherzig ausgeführt. An zweiter Stelle (61%) folgten Teamkonflikte, die die Ärzte beobachteten. So berichteten Ärzte über länger andauernde Span-

nungen zwischen einzelnen Helferinnen oder Grüppchenbildung im Team. Konflikte entstanden häufig auch durch langjährig beschäftigte Mitarbeiterinnen, die die neue, junge Kollegin, die ihnen vor die Nase ge-

setzt wurde, nicht akzeptieren wollen. Daneben schilderten Ärzte auch Probleme mit der Erstkraft, die der jungen neuen Kollegin das Leben schwer macht.

### Den Patienten stößt das schlechte Betriebsklima sauer auf

Spannungen, schlechte Stimmung und eine grundsätzlich negative Einstellung zur Arbeit vermeldeten 57% der Ärzte, die darüber berichteten, dass sogar Patienten sie schon auf das schlechte Betriebsklima und den unfreundlichen Umgang der Helferinnen untereinander angesprochen hätten.

Gut jeder zweite Arzt (53%) wünschte sich, dass das Personal mehr Interesse an Fortbildungen (auch außerhalb der Praxis) an den Tag legen würde.

Veränderungen oder Neuerungen im täglichen Arbeitsablauf, wie es beispielsweise das Qualitätsmanagement erfordert, lehnen viele Helferinnen offenbar ab. 51% der Ärzte beklagten, dass es äußerst schwierig sei, eingefahrene Routinen aufzubrechen bzw. neue Arbeitstechniken einzuführen.

Weiterhin nannten Ärzte auch eine geringe Arbeitsqualität (43%), wie etwa dauernde Flüchtigkeitsfehler oder ständige gegensei-

Unausgeschöpftes Führungspotenzial	
Hier steckt noch Musik drin	
Ärzte, die in ihrer Praxis systematisch Führungsinstrumente einsetzen, weisen ein besseres Betriebsergebnis aus, weiß Klaus-Dieter Thill. In einer Analyse in 1250 Arztpraxen untersuchte Ifabs, welche Fachrichtungen noch Führungspotenzial ausschöpfen können:	
Fachrichtung	Durchschn. unausgeschöpftes Führungspotenzial
Neurologen/Nervenärzte	68%
Allgemeinmediziner	64%
Praktische Ärzte	62%
Chirurgen	61%
Frauenärzte	54%
Internisten	52%
Orthopäden	49%
HNO-Ärzte	47%
Dermatologen	44%
Augenärzte	39%
Urologen	36%
Kinderärzte	34%
Quelle: Ifabs, Analyse in 1250 Arztpraxen	

tige Schuldzuweisungen der Mitarbeiterinnen. Außerdem plagten Ärzte Ängste, dass Patienten wegen der Unfreundlichkeit einzelner Helferinnen der Praxis den Rücken kehren könnten. Barsches und ruppiges Auftreten, schlichtes Ignorieren von Patienten oder Privatunterhaltungen in Gegenwart von Patienten wurden hier geschildert.

### **Fatal: eine Gemeinschaftspraxis, in der sich auch noch die Ärzte zoffen**

45% der Ärzte, die an Ifabs schrieben, führten eine Einzelpraxis. Die restlichen 55% repräsentierten Praxen mit mehreren Ärzten, in denen ein zusätzliches Problem auftauchte: In einem Drittel der Fälle kamen hier Konflikte zwischen den Ärzten hinzu, die bei den Mitarbeiterinnen Loyalitätsprobleme auslösten. In rund zwei Drittel der Praxen bestanden die Schwierigkeiten schon seit mehr als einem Jahr und hatten erhebliche negative Auswirkungen auf den Praxisbetrieb. Versuche der Ärzte, die Probleme zu beseitigen, blieben bisher offenbar erfolglos.

Aber wie können die oben geschilderten Umstände zum Positiven verändert werden?

Zunächst, so Ifabs-Chef Klaus-Dieter Thill, repräsentieren die Aussagen die Sicht der Ärzte. Dass Helferinnen z. B. unmotiviert wirken, kann grundsätzlich mehrere Ursachen haben. In den meisten Fällen liegt es aber daran, dass entweder die Ziele und Vorstellungen des Arztes zu hoch angesetzt sind oder aber es mangelt an dem systematischen Einsatz von Führungsinstrumenten.

### **Als Praxischef dürfen Sie nicht launenhaft sein**

Um oben genannte Probleme anzugehen bzw. langfristig in den Griff zu bekommen, rät Diplom-Kaufmann Thill zu folgenden Basisführungsaktivitäten:

- Konstantes und berechenbares Verhalten des Praxisinhabers: möglichst keine Launen, keine Kritik vor Patienten etc.,

- Klare Aufgabenverteilung für die Helferinnen, die schriftlich festgehalten werden,
- eine damit verbundene Definition von Leistungs- und Qualitätszielen,
- regelmäßige Mitarbeitergespräche zu Lob und Kritik nach festgelegten Beurteilungskriterien,
- regelmäßige Praxisbesprechungen.

### **In Einzelgesprächen Konfliktpotenzial erkennen**

Mit diesen Instrumenten, erklärt Ifabs-Chef Thill, lässt sich in der Regel schon viel erreichen. In Einzelgesprächen kann frühzeitig Konfliktpotenzial erkannt werden. Hilfreich kann auch ein nachvollziehbares Bonussystem für die

Mitarbeiter sein. Dabei aber bitte darauf achten, dass jede Helferin die Chance hat, bei entsprechendem Einsatz eine Prämie zu bekommen.

Tauchen Konflikte auf, ist der Praxisinhaber gefragt: Nicht lange abwarten und zusehen heißt die Devise, sondern möglichst sofort intervenieren und mit den Streitparteien das Gespräch suchen, um die Ursache zu beseitigen.

In Praxen mit mehreren Ärzten rät Klaus-Dieter Thill zu einer einheitlichen Führungslinie – ansonsten besteht die Gefahr, dass sich im Team Lager bilden, die Gift für das Betriebsklima sind.

ANKE THOMAS ■