

So lässt sich die Attraktivität als Arbeitgeber steigern

Wie finde ich die richtigen Mitarbeiter für meine Praxis? Oder wie finde ich überhaupt welche? Diese Frage stellt sich heutzutage immer drängender. Nicht nur für Arztpraxen, sondern für beinahe jedes Unternehmen ist diese Frage heute existenziell. Woran liegt das konkret und wie kann der Praxisinhaber dieser Herausforderung erfolgreich begegnen?



Schaut man sich die aktuellen Trends an, klagt beinahe jede Branche über Probleme bei der Besetzung von Arbeitsstellen. Im Gesundheitswesen zeigt sich dies in besonderem Maße, wie der Blick in die Medien beweist. Zwar bemühen sich das Gesundheits- und Bildungsministerium um eine schnelle Behebung durch Attraktivierung und Ausbau der Ausbildung in medizinischen Berufsgruppen. Aber damit ist der

akuten Problematik noch nicht gedient. Die Frage ist also, wie sich die einzelne Praxis hier aufstellen kann, um im hart umkämpften Bewerbermarkt vorne mitspielen zu können.

Dazu zunächst ein Blick auf gesellschaftliche Ursachen: Die Begriffe Wertewandel, Generationswechsel, Digitalisierung umreißen das Phänomen umfassend, aber nicht klar genug in ihrer Bedeutung für die einzelne Praxis.

Mitarbeiterqualifizierung bzw. -bindung sollte heute ein strategischer Schwerpunkt der Praxis sein.

Mitarbeiterzufriedenheit – Mitarbeiterbindung

Studie für Mitteldeutschland (Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen) 2018

44% der Unzufriedenen planen ein Jobwechsel

27% möchten innerhalb der nächsten 2 Jahre den Arbeitgeber aus eigenem Antrieb wechseln

Nur 26% würden ihren Arbeitgeber aktiv – z.B. an potenzielle Bewerber – weiter empfehlen

Nur 53% sind mit ihrem Arbeitgeber „zufrieden“ (nur jeder Neunte = 11% sind „sehr zufrieden“)

Quelle: MAS Gesellschaft für Marktanalyse und Strategie mbH, Leipzig

Abb. 1: Neueste Ergebnisse bezüglich Mitarbeiter-/Arbeitgeberattraktivität [1]

Kernfragen

- Inwieweit bin ich als Arbeitgeber attraktiv für potenzielle Bewerber?
- Inwieweit entspricht meine Praxisausgestaltung professionellen Ansprüchen?
- Mit welchem Führungs- und Rollenverständnis sehe ich mich selbst?
- Welches Image genieße ich als Arbeitgeber bei meinen Mitarbeitern und Patienten?
- Was unternehme ich, damit ich am Bewerbermarkt auch digital ein gutes Bild abgebe?

Inwieweit habe ich als Praxisinhaber diesen Veränderungen in breitem Umfang Rechnung getragen? Inwieweit habe ich mich auch selbst diesem Wertewandel angepasst und mich den Veränderungen aktiv gestellt? Das hat Auswirkungen auf die Attraktivität der Praxis.

1. Mit dem Wertewandel geht neben der Veränderung anderer sozio-kultureller Werte vor allem eine deutlich reduzierte Loyalität gegenüber dem aktuellen Arbeitgeber einher – ob in Praxen oder Kliniken. Dies zeigt sich in kürzeren Verweilzeiten, in einer höheren Fluktuation und dementsprechend in einer gestiegenen Bereitschaft, Ansprüche – ob nun berechtigt oder nicht – einem potenziellen neuen oder dem aktuellen Arbeitgeber gegenüber entschlossener durchzusetzen. Oder in der Bereitschaft eventuell sogar eine bereits zugesagte Stelle zugunsten eines noch besseren Angebots gar nicht erst anzutreten. Die Loyalität sinkt dramatisch (siehe Abb. 1).

„Althergebrachte“ Tugenden wie Disziplin, Verlässlichkeit, Verantwortungsgefühl, Einsatzbereitschaft unterliegen einem zunehmenden Bedeutungsverlust und müssen aus der vermeintlich verstaubten Ecke mühsam reaktiviert werden, und das geschieht nicht ohne Blessuren und vorübergehende negative Einflüsse auf das Betriebsklima.

Drei zentrale Eckpunkte für eine Selbstüberprüfung bezüglich der eigenen Arbeitgeberattraktivität:

1. Wertewandel
2. Demographischer Wandel/ „Generation Y“
3. Digitalisierung

Dennoch ist die Auseinandersetzung damit wichtig, notwendig und lohnend. Denn hier zeigt sich ein wertschätzender Führungsstil.

2. Zur Bedeutung der Begriffe **Demographischer Wandel**/„**Generation Y**“ finden sich zahlreiche Erklärungsansätze. Ein essenzieller Aspekt ist hier die verstärkte Fokussierung auf die Frage nach dem Sinn.

Erkennen Mitarbeiter den wie auch immer individuell definierten Sinn in einer konkreten Tätigkeit nicht mehr, steigt ihre Bereitschaft, den Tätigkeitsumfang und unter Umständen den Arbeitsplatz insgesamt infrage zu stellen. Hier kann der Auslöser für die erhöhte Bereitschaft zur Kündigung bzw. zum Berufswechsel liegen. Diesem Risiko des selbstbewussten kritischen Hinterfragens unterliegt heute beinahe jede Berufsgruppe.

Praxisinhaber sollten eine ausgewiesene Empathie und ein feines Gehör und Gespür dafür entwickeln, welche möglicherweise dringenden Fragen „im Stillen“ die Motivation und Arbeitshaltung beeinträchtigen könnten. Wertschätzende Kommunikation ist das Zauberwort (siehe Abb. 1 und 2).

Ergänzend sei hier der Begriff der Work-Life-Balance genannt. Hinter ihm kann sich insbesondere beim subjektiv empfundenen Gefühl der Dysbalance zwischen Belastungen und

Häufige Effekte bei Mitarbeitern (und Führungskräften)



Abb. 3: Häufige Effekte bei Mitarbeitern (und Führungskräften) [1]

3. Mit **Digitalisierung** ist hier nicht die rein technische IT-Ausstattung einer Praxis gemeint, obwohl diese auch aus Gründen der Mitarbeitermotivation „State of the Art“ sein sollte. Niemand der heute dreißigjährigen Mitarbeiter will sich auf Dauer mit veralteten Systemen herum schlagen. Das würde die Wechselbereitschaft nur steigern. Auch hier greift der demographische Wandel.

Mit Digitalisierung als drittem Eckpunkt für die Arbeitgeberattraktivität sind vielmehr zwei Dinge gemeint:

- A. Die grenzenlosen Möglichkeiten, sich als Mitarbeiter und damit als potenzieller Bewerber für eine andere Stelle jederzeit und auf vielfältige Weise im Markt umzusehen und Meinungen einzuholen.
- B. Das vermutlich eher begrenzt vorhandene Bewusstsein, dass eine Praxis auch im Internet auf vielfältige Weise aktiv für sich werben muss – nicht nur über IGEL, sondern gezielt auf dem Sektor der Arbeitgeber-Attraktivität.

Die sozialen Medien sollten dabei einbezogen werden. Sie heißen nicht umsonst **soziale Medien** und können im Tastenklick-Tempo

ein positives wie – teilweise auch auf verheerende Weise – ein negatives Image gegenüber einer Praxis erzeugen. Auch die sozialen Medien sollten Praxisinhaber aktiv gestalten und professionell nutzen.

Drei wesentliche Stellhebel für die Bewerberauswahl

- Professionelle, strukturierte Kommunikation
- Aktiver, empathischer Werte-Dialog
- Attraktivierendes Webseiten-Marketing/Employee-Branding

Wie kann der Praxisinhaber diesen Phänomenen konkret begegnen?

Das Hauptaugenmerk sollte auf folgenden drei Aspekten liegen:

1. **Entwicklung einer professionellen, strukturierten und empathischen Kommunikationskultur und Rückbesinnung auf die klassischen Werte.** Je mehr und je offener Sie mit Mitarbeitern über auch scheinbar banale Aspekte in einer guten und konstruktiven, ja empathischen Atmosphäre sprechen, desto mehr werden Sie einen Wert besonders herausbilden: Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl. Damit binden Sie Mitarbeiter aktiv an sich und machen Werbung für sich – bei Patienten wie bei potenziellen Bewerbern. Es wird sich herumsprechen, dass Sie ein offener, aktiv zuhörender und authentischer Gesprächspartner sind.
2. **Gezielte Auseinandersetzung mit den Werten der Generation Y, durch regelmäßigen und aufgeschlosseneren Dialog.** Fragen Sie Mitarbeiter aktiv und regelmäßig – und vor allem ehrlich interessiert, unvoreingenommen und neugierig – danach, was ihnen wichtig erscheint. Gehen Sie offen in den Dialog, bleiben Sie „dran“, auch wenn Sie nicht sofort

Multikausale Ursachen für Motivatoren/Demotivatoren

Studie für Mitteldeutschland (Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen) 2018

- Unklare Unternehmenskulturen
- Mega-Trends: Digitalisierung und Globalisierung
- Gesellschaftlicher Wandel/überalterte Führungsmodelle
- Intransparenz hinsichtlich unternehmerischer Entscheidungen und Strategien
- Teilweise fehlende Wertschätzung und Einbindung der Mitarbeiter durch Führungskräfte
- Leistungsgerechte Entlohnungsmodelle



Unternehmenskultur und Verhalten der Führungskräfte sind die stärksten Motivatoren oder Demotivatoren für die Mitarbeiterbindung.

Abb. 2.: Multikausale Ursachen für Motivatoren und Demotivatoren [1]

eine Antwort finden. Dass Sie sich diesen Fragen offen und aktiv stellen, wirkt.

Sorgen Sie durch die Gesprächsführung, durch eine authentische und damit greifbare Haltung für innere Akzeptanz, für überzeugende Autorität und für Zustimmung zu ihren eigenen Werten. Damit binden Sie Mitarbeiter an sich und steigern deren innere Loyalität und Haltung Ihnen gegenüber. Es ist eine Wechselwirkung.

3. Aktives Digital-Marketing/ Employee-Branding*

Gestalten Sie, idealerweise gemeinsam mit den Mitarbeitern, mit einem professionellen Anbieter die Praxis-Webseite und auch den Auftritt in den sozialen Medien. Solange Sie hier ein kontinuierliches Engagement und das erforderliche Budget investieren, werden Sie für Motivation und gesteigerte Loyalität sorgen. Denn die Mitarbeiter der Generation Y machen nichts lieber als aktiv und selbstbewusst ihre Umwelt mitzugestalten und darüber sozial zu kommunizieren – auch über die Praxis-Webseite.

Sie sollten also nicht alles nur einer Agentur überlassen, sondern die Mitarbeiter – und warum nicht auch die Patienten – aktiv in die Gestaltung einbeziehen. Sie werden damit eine positive Grundstimmung erzeugen und vielleicht sogar einen gewissen „mentalen Sogeffekt“ auslösen und sicher den einen oder anderen positiven Tweet über die Praxis. Werben Sie so für sich!

Fazit

Professionelle Bewerberauswahl und Mitarbeiterbindung sollten ein strategischer Schwerpunkt einer Praxis sein. Sprechen Sie offen und kontinuierlich auf unterschiedlichsten Ebenen darüber, tauschen Sie sich aus und geben damit Einblick in Ihre Gedanken, Sorgen, strategischen Überlegungen – und auch in Ihre Zukunftssorgen. Die Generation Y möchte offen über alles informiert werden, sich offen über alles informieren und sich selbstbewusst eine Meinung dazu bilden. Dies kostet mitunter Energie und Zeit. Aber damit werden Sie das Beste unternommen haben, um aktuelle Mitarbeiter



Musterverträge rund um das Praxispersonal finden Mitglieder des Virchowbundes unter
▶ bit.ly/2lhyO4o

aktiv an die Praxis zu binden und potenzielle neue Mitarbeiter auf sich aufmerksam zu machen und für sich zu gewinnen.

Es spricht sich heute schneller und breiter als früher herum, wenn jemand ein attraktiver Arbeitgeber ist. Empathie und Authentizität sind heute neben der Sinnfrage und neben den klassischen Tugenden die wertvollsten Marken-Werte als Arbeitgeber. Entwickeln Sie ein Faible für Employee-Branding. Es (ver)bindet.

*Unter „Employee-Branding“ versteht man strategische Maßnahmen, um Mitarbeiter zu authentischen (Marken-)Botschaftern der Arztpraxis zu machen.

1 Pillong – Ebert-Roszbach GmbH Personalberatung

Peter Lindemann
Beratung Coaching Entwicklung
Droysenstraße 17,
10629 Berlin
Tel. +49 30 76 10 94 40
E-Mail: beratung@peter-lindemann.eu