



Foto: Peter Witz

Praxisführung

Neue Mitarbeiter ins Team integrieren

Wieder einmal hat Dr. med. Volker Rasch alles gut vorbereitet – der erste Arbeitstag einer neuen Mitarbeiterin in der Potsdamer Augenklinik im A.-v.-Graefe-Haus steht bevor. „Neue Mitarbeiter sollen eine Bereicherung für die Praxis darstellen“, so der Arzt, „und damit dieses Vorhaben nicht scheitert, habe ich in meiner Praxis Strukturen etabliert, die die Integration fördern.“

Die Einarbeitung einer neuen Mitarbeiterin erstreckt sich oft über mehrere Wochen, und auch die Integration ins Team stellt einen längeren Entwicklungsprozess dar. Große Bedeutung kommt dabei dem ersten Arbeitstag zu. Oft entscheidet sich hier, ob die Integration gelingt. Der Arzt als Arbeitgeber sollte daher seine Hausaufgaben gemacht haben: Alle Mitarbeiterinnen und betroffenen Abteilungen sind über die Ankunft der Kollegin informiert, ein Einarbeitungsplan ist erstellt, ein Pate oder Mentor bestimmt, der Plan für eine Besichtigung der Praxis und des Arbeitsplatzes liegt vor. Der Arzt führt noch am ersten Tag ein erstes Orientierungsgespräch mit der Neuen und geht die Aufgabenbeschreibung und organisatori-

sche Fragen mit ihr durch. Empfehlenswert ist dabei der Einsatz von Checklisten und Tätigkeitsbeschreibungen, die es der Mitarbeiterin erleichtern, die vielen Informationen, die über sie einströmen, zu verarbeiten und bei Bedarf nachzuschlagen. Hilfreich sind auch Hinweise zur Praxisphilosophie. „Dies ist wichtig, um ein Verständnis für die Zusammenhänge zu wecken und zu einer frühzeitigen Identifikation mit dem neuen Arbeitgeber zu gelangen“, betont Rasch.

Die Probezeit ist die Fortsetzung des Einstellungsge-

sprächs unter realen Bedingungen. Sie ist daher gut vorzubereiten. Denn die Praxis prüft nun die neue Mitarbeiterin, aber auch diese riskiert einen durchaus kritischen Blick. **Ebenso wichtig wie die sachliche Einarbeitung ist es, dass die Neue die Atmosphäre schnuppern kann, die in der Praxis herrscht.** Denn häufig droht Konfliktpotenzial, weil neue Kollegen immer bestehende Hierarchien und Strukturen in Unordnung bringen. In einem Vorstellungsmee-ting sollte der Arzt deshalb dafür sorgen, dass sich Praxisteam und neue Mitarbeiterin kennen lernen können – möglichst auch, ohne dass der Arzt dabei ist. Manche Aspekte lassen sich in Anwesenheit des Chefs nicht thematisieren.

Ratsam ist zudem, das Praxisteam auf die Begegnung vorzubereiten: Dazu stellt der Arzt die Kollegin als Bereicherung für das Team vor, zeigt auf, wie diese wegen ihrer Kompetenzen und ihrer Persönlichkeit die Weiterentwicklung der Praxis unterstützen kann. Die Kollegen müssen neugierig sein auf sie, eine positive Erwartungshaltung entwickeln, ihre Einstellung als Chance für die Praxis erkennen können. Dies ist möglich, wenn der Arzt als Vorbild vorgeht und dem Team durch sein Verhalten zeigt: „Die neue Kollegin will niemandem etwas wegnehmen, sie will das Team unterstützen.“

„Eine Teamerweiterung führt stets zu einer Veränderung des psychosozialen Gefüges“, meint der Augenarzt aus Potsdam. Dies muss der Arzt berücksichtigen, das Team entsprechend vorbereiten und es bitten, der neuen Kollegin jede erdenkliche Hilfe zukommen zu lassen. Jede Mitarbeiterin befand sich einmal selbst in dieser Situation und müsste wissen, wie schwierig deren Bewältigung oft ist.

Aber Achtung: Der Arzt darf nicht in den Fehler der Überregulierung verfallen. **Manche Dinge müssen sich von selbst entwickeln – ohne das permanente Eingreifen des Chefs.** Allerdings: Beobachtet der Arzt, dass ein Konflikt im Anmarsch ist, muss er lieber zu früh als zu spät intervenieren und die Situation unter Beteiligung aller Betroffenen klären: in Einzelgesprächen oder in der großen Teamrunde. Natürlich hängt der Integrationsprozess auch von der neuen Mitarbeiterin ab. Ist diese nicht bereit, ihrerseits dem Team entgegenzukommen und es als ihre Holschuld anzusehen, sich über die bestehenden Teamstrukturen, Gewohnheiten und Informationskanäle zu informieren und diese zu akzeptieren, steht dem Arzt die Möglichkeit offen, dies in regelmäßig stattfindenden Feedbackgesprächen zu thematisieren.

Karin und Michael Letter

E-Mail: info@5medical-management.de

S T A N D P U N K T

Die zunehmenden Proteste der Ärzteschaft zeigen unmissverständlich die ungelösten Probleme, die das Berufsleben von Ärztinnen und Ärzten belasten. Dazu gehört an erster Stelle der überbordende Bürokratismus – sowohl in den Kliniken als auch in den Arztpraxen. Darüber hinaus wehrt sich die Ärzteschaft dagegen, dass ihr immer mehr die finanzielle Verantwortung zugeschoben wird für eine älter werdende Gesellschaft, aber auch für neue technische und medikamentöse Behandlungsmöglichkeiten. Die Ärzte wollen heraus aus der „Schmutzdecke der Kostentreiber“. Die Konkurrenz um die Arbeitskräfte hat sich längst auf Europa ausgeweitet. In den ersten Monaten des Jahres 2006 haben wir gut drei Mal so viele „Certificates of Good Standing“ – eine Bescheinigung, die benötigt wird, um im Ausland tätig sein zu können – ausgegeben wie im ganzen Jahr 2000. Eine

Schmutzdecke

moderne Medizin kann auch in Deutschland ein angesehener Arbeitsmarkt sein, wenn die Politik bereit ist, das System komplett neu zu denken. Dazu gehört unabdingbar, dass der Patient, die Patientin in den Mittelpunkt gestellt wird. Damit würden viele Arbeitsplätze geschaffen. Ein solcher Arbeitsmarkt hätte den Vorteil, dass er nicht ins Ausland verlagert werden kann. Allerdings bleibt es Aufgabe der Politik, die Finanzierung zu klären. Wir Ärzte benötigen ausreichende finanzielle Mittel, um die uns anvertrauten Patienten sachgerecht versorgen zu können. Dazu gehört ebenfalls, unserem Berufsnachwuchs Arbeitsmöglichkeiten zu bieten, damit er im Lande bleibt. Dann würden etwa auch die von der Allgemeinheit investierten Kosten des Studiums wieder der Allgemeinheit zugute kommen.

Dr. med. Ursula Stüwe
Präsidentin der Landesärztekammer Hessen