

**Bewerbung zum Fachkräftepreis 2025 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales
Kategorie Arbeitskultur**

Kurzbeschreibung Ihres Ansatzes (max. 1500 Zeichen)

Beschreiben Sie, vor welcher konkreten Herausforderung Ihr Unternehmen stand und wie Ihr Lösungsansatz funktioniert. Gehen Sie dabei auf konkrete Maßnahmen zur Umsetzung, z.B. Angebote, Aktivitäten, Kooperationspartner etc. ein.

Bei 50 % aller HNO-Praxen in Deutschland fehlen Medizinische Fachangestellte/Arzthelfer:innen. Wegen des Personalmangels wird in vielen Praxen auf sinnvolle Leistungen verzichtet. Wenn eine Fachkraft plötzlich ausfällt, müssen manchmal Patiententermine abgesagt werden. In manchen Praxen entwickelt sich ein Teufelskreis aus Personalmangel und Kündigungen der noch verbliebenen Mitarbeitenden wegen Überlastung.

Um diese Probleme zu vermeiden, setzen wir auf eine hohe Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Diese erreichen wir durch eine Vielzahl von materiellen und – vor allem – immateriellen Vorteilen, welche unsere Mitarbeitenden erfahren:

Übertarifliche Löhne, Übernahme der Fahrtkosten,

Wissensaustausch im Team, Fortbildungen während der Arbeitszeit auf Kosten des Arbeitgebers,

Diversität am Arbeitsplatz als Zeichen des Respekts gegenüber allen,

wertschätzende Kommunikation,

offene Fehlerkultur,

Treffen aller wichtigen Entscheidungen durch das Team,

flache Hierarchien, Duzen auch mit dem Chef (ungewöhnlich in unserer Branche),

Perspektive für die angestellten Ärztinnen, Praxisanteil zu erwerben und als Partnerinnen einzusteigen,

Achten auf eine gesunde Work-Life-Balance,

Vorhalten von ausreichend Personal, damit die Arbeit nicht zu stressig wird.

Unser Ansatz und unsere Unternehmenskultur basieren auf einem positiven Menschenbild. Wir nehmen grundsätzlich an, dass unsere Mitarbeitenden über eine intrinsische Motivation verfügen, weil sie gern Patient:innen heilen.

*In welcher Form wurden Mitarbeitende einbezogen und welchen Einfluss hatte das auf die Umsetzung?
(max. 1000 Zeichen)*

Zur Abflachung der Hierarchie musste unsere bisherige Erstkraft diesen Titel in mittlerer Hierarchie-Ebene aufgeben. Sie war erleichtert darüber, nicht mehr in der „Sandwich-Position“ sein zu müssen. Ihr Lohn blieb unverändert. Ein weiterer Schritt war die Abschaffung individueller Boni. Die betroffene Arzthelferin war sofort bereit, zugunsten des Teams auf ihren Bonus zu verzichten. Ihre Leistung und Qualifikation, die ihr den Bonus einbrachten, wurden mit einer fixen Gehaltserhöhung honoriert.

Die Mitarbeitenden haben unsere erste Gemeinwohl-Bilanz mitgeschrieben. So kamen sie mit den Zielen und Werten der Gemeinwohl-Ökonomie in Berührung. Jüngst haben alle Mitarbeitende im Rahmen eines Coachings unsere gemeinsame Werte und Visionen ausformuliert. Das dient als Kompass für unsere unternehmerischen Entscheidungen. Letztere treffen wir in regelmäßigen und strukturierten Teambesprechungen. Damit der Chef nicht zu viel Redezeit beansprucht, übernimmt eine Mitarbeiterin die Moderation.

Welche neuen Wege sind Sie gegangen? (max. 1000 Zeichen)

1. Wir haben zwei teaminterne Kommunikationsseminare veranstaltet. Das Ziel war, eine wertschätzende Kommunikation innerhalb des Teams zu etablieren. Das Ziel wurde nachhaltig erreicht.

2. Selbstführung: Alle wichtigen Entscheidungen werden nicht mehr vom Chef alleine sondern vom Team gemeinsam getroffen. Beispiele dafür sind, wieviel Personal wir brauchen, ob eine Stelle ausgeschrieben werden soll und welche/r Kandidat/in die Stelle bekommt, die Urlaubsplanung, die Festlegung unserer Öffnungszeiten, die Gestaltung unseres Terminkalenders und unserer Abläufe.

3. Wir haben in einem teaminternen Workshop unsere gemeinsame Werte und Visionen ausformuliert. Unsere gemeinsame Werte lauten: Menschlichkeit, fachliche Kompetenz, Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit. Jede unternehmerische Entscheidung soll diesen Werten dienen. Daran lassen wir uns gern auch von unseren Patient:innen messen.

Welche positive Auswirkungen haben Sie mit Ihrem Ansatz erreicht? Beschreiben Sie, welche konkreten Erfolge erreicht wurden. (max. 1000 Zeichen)

Wir genießen eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Unsere Mitarbeiter:innen sind zufrieden, motiviert und engagiert. Wir haben eine geringe Personalfuktuation: Das Personal, das bei der Praxisübernahme vor fast 6 Jahren tätig war, ist vollzählig immer noch dabei. Alle offenen Stellen konnten bisher innerhalb von maximal zwei Monaten nachbesetzt werden. Unsere Ärzt:innen werden bei administrativen Aufgaben durch nicht medizinisches Personal entlastet. So können sie mehr Zeit unseren Patient:innen widmen. Unsere Patient:innen und zuweisende Ärzt:innen sind zufrieden mit uns und empfehlen uns weiter. Wir erwirtschaften auf einer soliden finanziellen Basis und können übertarifliche Löhne bieten, während wir uns für jede:n Patient:in die gebotene Zeit nehmen. Weder fragen wir bei der Terminvergabe nach dem Versicherungsstatus (ob gesetzlich oder privat versichert) noch verkaufen wir nutzlose Selbstzahler-Leistungen. Wir können für jede/n Medizin so ausüben, wie wir es für richtig halten.

Inwiefern könnte Ihr Lösungsansatz auch für andere interessant sein? Hat Ihr Ansatz modellhaften Charakter und könnte für andere Anwendungsfälle angewendet oder weiterentwickelt werden? (max. 1000 Zeichen)

Selbstverständlich kann unser Ansatz von Anderen angewendet und weiterentwickelt werden. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass unser Ansatz eine sinnstiftende Tätigkeit und intrinsische Motivation voraussetzt. Deshalb ist er nur für solche Unternehmen, Organisationen und Branchen umsetzbar, die etwas Nützliches für die Gesellschaft produzieren. Bei der Anwendung sollen zwei weitere wichtige Voraussetzungen beachtet werden: Einerseits müssen die Vorgesetzten dem Team Entscheidungskompetenzen einräumen, auf eigenes Veto-Recht verzichten und darauf vertrauen, dass die Gruppen-Intelligenz bessere Ergebnisse als die einer einzelnen Person liefert. Andererseits muss bei der Einführung der Selbstführung den Teammitgliedern klar sein, dass mehr Freiheit mit einer größeren Verantwortung verbunden ist.