

Ärzte Woche, 22. Jahrgang Nr. 46, 2008

# Die Identitätssuche

## Praxismitarbeiter sind als Markenidentität die glaubwürdigsten Botschafter einer Praxis.

Wie man ohne große Werbebudgets im Wettbewerb um den Patienten in der vordersten Reihe mitspielt, erklärt Ralf Tometschek, InternalBrandingExperte und Partner der InternalBrandingAgentur „Identitär“ im Gespräch mit der Ärzte Woche.

### **In der Zeit, in der ich mich mit dem Identitätsempfinden meiner Praxismitarbeiter auseinandersetze, könnte ich doch noch ein paar Patienten mehr behandeln. Das wäre doch wirtschaftlicher, oder?**

*Tometschek:* Selbst wenn heute ein Arzt allein an Einnahmenmaximierung denken und einen Nummernpatientenkurs fahren muss, kann er die Mitarbeiteridentifikation kaum auf die leichte Schulter nehmen: Mitarbeiter, die nicht wissen, wofür sie einstehen oder sich auch mit den Werten und Einstellungen des Chefs nicht identifizieren können, verhalten sich meist gleichgültig, sind schnell ausgebrannt, öfter krank und auch sofort weg, sobald sie etwas anderes finden. Das sind keine Mitarbeiter, die das Versprechen der Praxis als Marke (wie Behandlungserfolg, Vertrauen, Sicherheit, Optimismus) verkörpern. Sie helfen dem Patienten kaum, ein stabiles und positives Vorurteil gegenüber dem Arzt oder der Praxis aufzubauen. Und das wiederum wirkt sich dann eher negativ auf das eigentliche Ziel der Gewinnmaximierung aus.

### **Sie sagen immer „Substanz statt Hochglanz“. Doch wie schafft man es, ohne viel Geld im Wettbewerb mit den Großen die Nase vorne zu haben?**

*Tometschek:* Als niedergelassener Arzt bin ich im Vergleich zu den großen Marken – und dazu gehören unter anderem auch die neuen Medizinerzentren oder Privatkliniken – in meiner Markenwerbung sowohl budget als auch gesetzmäßig eingeschränkt. Doch ist eine Praxis ein klassischer – wenn auch medizinischer – Dienstleistungsbetrieb, wo der persönliche Kontakt das Entscheidende ist. Von diesem hängt letzten Endes alles ab! Daher muss ich die Kraft meiner Praxismitarbeiter nützen, um eine starke Praxismarke aufzubauen. Sie sind die Markenidentität der Praxis. Sie sind sozusagen die besten und glaubwürdigsten Botschafter der Praxis. Deshalb gilt: Je schlüssiger die Praxiskultur gelebt und auch für Dritte erlebbar wird, desto eher kann ich das positive Vorurteil in den Köpfen meiner Patienten aufbauen und bestätigen. Wenn Sie so wollen, ist die Praxiskultur die Innenhaut der Marke – und die Mitarbeiter die Identität beziehungsweise das Innenleben.

### **Im Zusammenhang mit Internal Branding fallen oft Worte wie Vereinheitlichung, Standards oder Verhaltensregeln. Inwieweit geht es im Internal Branding um Assimilierung?**

*Tometschek:* Internal Branding darf auf keinen Fall in hirn und herzlose Gleichförmigkeiten oder starre Qualitätskataloge und Arbeitsanweisungen ausarten! Niemand ist motiviert, wenn er dicke Handbücher wälzen muss – und es für alles eine Vorschrift gibt. Vielmehr sollten alle Bemühungen des Praxischefs darauf ausgerichtet werden, dem Praxisteam Sicherheit zu geben; im Sinne von, dass es weiß, wofür und wohinter es steht. Ziel ist es, die Praxisphilosophie oder wenn Sie anders wollen: die Praxismarke mit Leben zu erfüllen.

### **Wie setze ich das in der Praxis um?**

*Tometschek:* Da kann man sich auf das Klassische stützen: Corporate Design, Corporate Communications und Corporate Behaviour. Am „leichtesten“ ist sicher, das einheitliche Erscheinungsbild zu verwirklichen: dass das Logo immer gleich ist, die Farben eingehalten werden, eine Bildwelt definiert ist, kurz: der Außenauftritt so gut wie möglich aus einem Guss ist. Das

Corporate Design muss der Mitarbeiter auch dann verwenden und richtig einsetzen, wenn er sich selbst geschmacklich nicht damit identifiziert. Doch das wird er in der Regel auch tun, wenn sonst alles stimmt. Die Kommunikation einheitlich hinzubekommen, sollte in der Unternehmensgröße einer Praxis auch leichter fallen als in einem Konzern. Voraussetzung ist aber, dass der Arzt seine Ziele verständlich kommuniziert und auch seine Beweggründe klar schildert.

Verhalten hingegen ist das am wenigsten „professionalisierte“ Feld, jedoch auch der Bereich, der lauter spricht als jede noch so schöne Imagebroschüre. Ausschlaggebend für den Erfolg auf dieser Ebene ist nämlich, dass jeder versteht, wie er in seinem unmittelbaren Arbeitsbereich so arbeitet, dass sich die Werte und Botschaften der Praxis in seinem Verhalten widerspiegeln. In der Zahnarztpraxis heißt das zum Beispiel, dass die Assistentin weiß, dass jeder ihrer Handgriffe beim Reichen von Instrumenten auch ein wichtiger Teil des „Markenerlebnis“ des Patienten ist.

Unmittelbar vor seinen Augen spürt er in dieser Situation etwa, ob Professionalität und Qualität stimmen. Und von der Kulturseite merkt er, ob das HandinHandArbeiten aus einer gewissen TeamLockerheit erfolgt und auch einmal ein Scherz möglich ist oder ob hier strikt ein - HierarchieGefälle eingehalten wird.

### **Mit welchen Hindernissen, Widerständen oder Besorgnissen muss ich seitens des Praxisteam rechnen?**

*Tometschek:* Eines vorweg: Internal Branding ist natürlich keine Wunderpille. Mit einem guten Maß an Beteiligung kann ich die Mitarbeiter aber sicher für die Idee der Marke begeistern: Sie sind ja schließlich selbst Konsumenten.

Sorgen und Widerstände beruhen eher oft auf Themen wie Intransparenz und mangelnde Kommunikation. Letzteres zum Beispiel schürt Gerüchte. Unausgesprochene Erwartungshaltungen wiederum bringen Enttäuschungen auf beiden Seiten – also die Klassiker der fehlenden Kommunikation. Widerstände gegen InternalBrandingInitiativen sind zudem typisch, wenn etwa die Führung nicht selbst vorlebt, was sie von den Mitarbeitern verlangt. Auch die Marke fängt am Kopf zu stinken an!

Mag. Veenu Scheiderbauer

Copyright ÄrzteWoche, Wien  
Ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

[Impressum](#)