

DER ARZT ALS FÜHRUNGSKRAFT

In erster Linie ist ein Arzt in eigener Praxis natürlich für die ärztliche Behandlung seiner Patienten da. Das ist seine Berufung, dafür ist er ausgebildet. Doch als Praxisinhaber ist er auch Chef – eine Funktion, in die er meist erst hineinwachsen muss. Wie aber wird aus einem guten Arzt eine genauso gute Führungskraft? Darüber schreibt Sabine Neuwirth, Motivationstrainerin aus München. Im Rahmen des jährlich wechselnden KVB-Seminarangebots unterstützt sie die KV-Mitglieder, ihren Führungsstil zu verbessern.

Durch die umfangreichen staatlichen Reformen der letzten Jahre sowie durch den stetigen Wandel des Gesundheitswesens haben sich die Anforderungen an Arztpraxen im Laufe der Zeit gehörig verändert. Der Patient avanciert immer stärker vom

Als ich kürzlich zur Vorbesprechung eines Führungskräftecoachings zur gut besuchten Sprechstunde in der Praxis erschien, war bereits nach einer kurzen Weile am Empfang offensichtlich, dass hier große Spannungen innerhalb des Praxisteams herrschten. Die Anmeldung

Patienten, öffentlich durch Mimik, Gestik oder gar Worte ausgetragene Streitigkeiten unter den Mitarbeitern oder eine starke Fluktuation innerhalb des Teams sowie holprige, schwerfällige Abläufe sind negative Faktoren, die langfristig dazu führen, dass die Patienten die Praxis nur ungern oder gar nicht mehr aufsuchen.

Ärzte in eigener Praxis müssen sich als Leiter eines modernen Dienstleistungsunternehmens begreifen. Dazu gehört auch, Mitarbeiter zu führen, zu fördern und ihre Motivation zu stärken.



Zuzahler zum Bezahler, und die Aspekte der Effizienz und Wirtschaftlichkeit gewinnen zunehmend an Bedeutung – auch für Arztpraxen. Sie müssen sich stärker als bisher zu gut organisierten, modernen Dienstleistungsunternehmen entwickeln, um sich im System etablieren zu können, wobei dem Arzt als Führungskraft eine tragende, häufig noch ungewohnte Rolle zukommt.

kam einer knappen, unhöflichen und ungeduldigen Abfertigung gleich, die Mitarbeiterinnen tauschten untereinander missmutige Blicke und Bemerkungen aus. Im Wartebereich herrschte betretenes Schweigen.

Stellt diese Beobachtung ein extremes Beispiel dar? Leider nein! Derartige Defizite im Ablauf und Ambiente des Praxisalltags sind keine Seltenheit. Ein unfreundlicher, gezeizter Umgangston gegenüber den

Die eigene Vorbildfunktion wahrnehmen

Wenn Zusammenarbeit und Atmosphäre im Team nicht stimmen, ist das gewöhnlich auf die mangelnde Führungsqualität des Arztes zurückzuführen, der diese Fähigkeit im Rahmen seiner Ausbildung in der Regel kaum erwerben kann. Deshalb ist es umso wichtiger, dies nachzuholen und fortlaufend zu schulen und zu trainieren, damit die Voraussetzungen für eine Praxis geschaffen werden, in der sich Mitarbeiter und Patienten gleichermaßen wohl fühlen. Nur mit der souveränen Stabilität eines modernen Dienstleistungsunternehmens können niedergelassene Praxen dem ständig wachsenden Wettbewerbsdruck standhalten und können Ärzte ihre Vorbildfunktion glaubwürdig wahrnehmen.

Dabei kommt einer effektiven, fortlaufenden Kommunikation zwischen dem Arzt und seinen Mitarbeitern

eine wichtige Funktion zu. Sie ist die grundsätzliche Voraussetzung, um Abläufe im Praxisalltag patientenorientiert optimieren zu können. Ein regelmäßiger Austausch in Teamsitzungen, ein professionelles Zeitmanagement sowie die Förderung kollegialen Verhaltens sind dafür unerlässlich. In diesem Zusammenhang hat auch die Praxismanagerin oder Ersthelferin eine wichtige Rolle, da sie aufgrund ihrer Kompetenzen meist eine vermittelnde Funktion zwischen Arzt und Praxisteam inne hat. Ob ein Arzt sich nun als Mitglied dieses Teams begreift oder aber einen distanzierten Führungsstil bevorzugt – wichtig ist in erster Linie, dass er seine Aufgabe als Leiter der Praxis wahrnimmt oder aber diese Tätigkeit entsprechend delegiert.

Ist bei älteren Ärzten häufig noch ein direkter Führungsstil zu beobachten, neigen jüngere Ärzte eher dazu, sich zu sehr aus der Organisation des Praxisalltags herauszuhalten. Gleichzeitig wächst jedoch das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer professionellen Beratung, damit die Komplexität der Aufgaben analysiert und adäquate Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und Praxisabläufe eingeleitet werden können.

Führungsverhalten analysieren

Um den Service in einer Arztpraxis im Sinne eines modernen Dienstleistungsunternehmens für Patienten effizient und dauerhaft zu verbessern, steht Ärzten und ihren Mitarbeitern mittlerweile eine Vielzahl konstruktiver, fruchtbarer Möglichkeiten zur Verfügung.

Einen guten Einstieg bieten Einzel- oder Gruppen-Coachings für Ärzte, bei denen sie ihr Gesprächs- und Führungsverhalten gezielt analysieren und verbessern können. Seminare und Trainings für Mitarbeiter zum Thema „Optimaler Umgang mit den Patienten“, aber auch für eine verbesserte Kommunikation untereinander tragen erheblich dazu bei, den Teamgeist zu fördern und ein positives, kooperatives Arbeitsklima zu schaffen. Das Beherrschen der Regeln gelungener Kommunikation erweist sich dabei bei der Akzeptanz des ärztlichen Führungsstils grundsätzlich als hilfreich und ist für Praxismitarbeiter eine Motivation, da die Wertschätzung ihres Gegenübers als Grundhaltung für sie von immenser Bedeutung ist. Wer sich ernst genommen und respektiert fühlt, wird auch bei möglichen Konflikten bereit und bemüht sein, Schwierigkeiten zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu lösen, so dass sich in einem Klima gegenseitigen Ver-

ständnisses eine effektive, loyale Kooperation etablieren kann.

Arzt und Patient auf Augenhöhe

Hat dem Ärztestand früher oft noch der Mythos der „Götter in Weiß“ angehaftet, so hat sich dieses Bild im Laufe der Zeit kräftig gewandelt. Der moderne Arzt begegnet seinen Patienten, die zunehmend als „Kunden“ angesehen werden, auf Augenhöhe, wobei den Aspekten Transparenz, Flexibilität und Kommunikation eine wichtige Rolle zukommt – eine Einstellung, die auch vom Praxisteam getragen werden muss. Dies schafft Vertrauen und ist für eine gut funktionierende Arzt-Patienten-Beziehung unerlässlich.

Für einen gelungenen Praxisalltag, der den Erfolg eines solchen „Unternehmens“ garantiert, sind daher die Qualitäten des Arztes als Führungskraft von grundlegender Bedeutung. Seine Position und Haltung spiegelt sich auch im Auftreten und Agieren seiner Mitarbeiter wider, die ebenso wie der Arzt durch entsprechende Schulungen befähigt werden können, im Zuge einer effizienten patientenorientierten Atmosphäre eine angenehme Atmosphäre der Sicherheit, Fürsorge und des Vertrauens in der Praxis zu kultivieren.

*Sabine Neuwirth
(München Coaching)*

Führungskräfte fallen nicht vom Himmel. Wer an seinen Qualitäten als Chef arbeiten möchte, kann sich in Seminaren für Führungskräfte oder im Rahmen eines individuellen Coachings beraten lassen.



Informationen zur Person

Sabine Neuwirth, Geschäftsführerin von München Coaching, ist Motivationstrainerin und Expertin für gelungene Kommunikation. Speziell für Führungskräfte und deren Mitarbeiter bietet sie ressourcenorientierte Seminare an, die sich durch eine effektive Herangehensweise an das Thema auszeichnen. Einer ihrer Seminartitel lautet „Erfolgreich führen – miteinander mehr erreichen“ und kann über www.muenchen-coaching.de gebucht werden. Weitere Seminare von Sabine Neuwirth finden Sie auch im Rahmen des KVB-Seminarangebots unter www.kvb.de in der Rubrik *Praxis/Fortbildung/Seminare*.