

## PRAXISFÜHRUNG

# Wir verstehen uns doch. Oder?

Der möglichst reibungsarme Alltag einer Arztpraxis steht und fällt mit der Qualität des Mitarbeiter-Teams.

**W**as ein gutes Team von einem schlechten unterscheidet, ist nicht nur eine Frage der inneren Stimmung und des äußeren Auftretens, sondern vor allem auch der Effektivität. Eine Gruppe von Menschen, die in gemeinsamer, miteinander verwobener Arbeit bestimmte Aufgaben lösen und gewisse Abläufe gewährleisten soll, bildet nur dann eine gut funktionierende Einheit, wenn interne Konflikte laufend geklärt werden.

Der möglichst reibungsarme Alltag einer Arztpraxis steht und fällt mit der Qualität des Mitarbeiter-Teams. Gibt es innerhalb des Teams Unstimmigkeiten, wird sich dies früher oder später auf die Arbeitsprozesse und somit auch auf die Zufriedenheit der Patienten auswirken, die sich nur in einer Sicherheit und Vertrauen vermittelnden Atmosphäre wahrhaft wohl und gut aufgehoben fühlen. Deshalb ist es für ein entspanntes und erfolgreiches Miteinander aller Beteiligten immens wichtig, dass Probleme auf der sachlichen sowie auf der persönlichen Ebene innerhalb des Praxisteam rechtzeitig erkannt, analysiert und gelöst werden.

Viele Patienten kennen Situationen beim Arzt, die einen unangenehmen Eindruck hinterlassen: Da herrscht mitunter ein gereizter, unhöflicher Ton unter den Mitarbeitern, es fallen unangemessene, spitze Bemerkungen, und damit wird deutlich, dass hier Konflikte schwelen, die auch an die Oberfläche des Arbeitsalltags drängen und diesen ganz gehörig stören können. Oftmals bleiben derartige Entwicklungen dem Arzt als Chef der Praxis zunächst einmal verborgen, da seine Präsenz sich überwiegend auf die Behandlungsräume beschränkt, in die sol-

che Missstimmungen seltener transportiert werden. Aus diesen Gründen ist es für eine gute, effektive Praxisführung unerlässlich, regelmäßig nicht nur das Funktionieren der Arbeitsprozesse zu überprüfen, sondern vor allem zu gewährleisten, dass der Umgang der Mitarbeiter untereinander sich durch einen fruchtbaren Teamgeist auszeichnet, der gepflegt und gefördert wird.

Dass es innerhalb der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Persönlichkeiten gelegentlich zu Unstimmigkeiten und Konflikten kommen kann, ist sicherlich unvermeidlich. Daher kommt dem regelmäßigen Austausch, beispielsweise

## Zwei Faktoren sind entscheidend für das förderliche Zusammenwirken aller Beteiligten: Offenheit und Wertschätzung.

in Teamsitzungen oder auch schon mal bei gemeinsamen Aktivitäten wie Seminaren oder Betriebsausflügen, eine große Bedeutung zu. In diesem Rahmen können wichtige Aspekte wie die Position einzelner Mitarbeiter im Team und deren Rangordnung, eventuelle hinderliche Grüppchenbildungen, die mangelnde Bereitschaft, die gemeinsamen Ziele zu verfolgen, sowie mögliche Spannungen identifiziert, formuliert und behoben werden. Hat sich einmal eine grundsätzlich positive und damit auch effektive Konfliktkultur in einem Team etabliert, innerhalb welcher der adäquate Umgang miteinander angesichts von Schwierigkeiten festgelegt und trainiert wird, ist es in der Regel immer wieder rasch möglich, Unstimmigkeiten zu erkennen und zu lösen.

Den professionellen Umgang mit Konflikten im Praxisteam sowie

den Weg zu einer ebenso angenehmen wie effektiven Stimmung mit reichlich Teamgeist vermitteln Seminare, zum Beispiel „Wir verstehen uns doch. Oder?“. Hier wird aufgezeigt, wie ein Team funktionieren kann, wie mögliche Störfaktoren identifiziert und wie Konflikte im Hinblick auf künftige Kooperationen konstruktiv gelöst werden. In diesem Zusammenhang wird betont, dass vor allem zwei Faktoren ganz entscheidend für das förderliche Zusammenwirken aller Beteiligten zur Zufriedenheit der Patienten sind: Offenheit und Wertschätzung. Denn gestaltet sich der Umgang miteinander und mit eventuel-

len Konflikten klar und offen, können ungünstige, unterschwellige Entwicklungen bereits im Ansatz erkannt und behoben werden. Eine wertschätzende, respektvolle und verständnisvolle Haltung stellt die Grundlage für ein gelungenes Miteinander dar, schafft eine vertrauensvolle Atmosphäre und trägt in hohem Maß zur Motivation des Teams bei.

Die Verantwortung dafür, ein erfolgreiches Funktionieren des Praxisalltags zu gewährleisten, obliegt selbstverständlich auch dem Arzt oder Praxismanager. Und auch hier besteht die Möglichkeit, die Fähigkeiten für einen reflektierten und effektiven Führungsstil im Rahmen von Seminaren, zum Beispiel „Erfolgreich führen – Miteinander mehr erreichen“ unter professioneller Anleitung zu erlernen und zu trainieren. Auf diese Weise kann erarbeitet werden, alle vorhandenen Ressourcen des Praxisteam geschickt zu nutzen und im Arbeitsalltag förderlich umzusetzen. ■

Die Verantwortung dafür, ein erfolgreiches Funktionieren des Praxisalltags zu gewährleisten, obliegt selbstverständlich auch dem Arzt oder Praxismanager. Und auch hier besteht die Möglichkeit, die Fähigkeiten für einen reflektierten und effektiven Führungsstil im Rahmen von Seminaren, zum Beispiel „Erfolgreich führen – Miteinander mehr erreichen“ unter professioneller Anleitung zu erlernen und zu trainieren. Auf diese Weise kann erarbeitet werden, alle vorhandenen Ressourcen des Praxisteam geschickt zu nutzen und im Arbeitsalltag förderlich umzusetzen. ■

*Sabine Neuwirth,  
München Coaching, Pullach bei München*