

Nachhaltige Führung in der Arztpraxis

Mit konsequenter Umsetzungsorientierung gemeinsam an der Weiterentwicklung der Praxis arbeiten

Der abschließende vierte Teil der Serie zu den Grundlagen einer ganzheitlichen Praxisführung beschäftigt sich mit der Frage, wie der Arzt für die Nachhaltigkeit seiner Führungsprinzipien sorgen kann.

Werteorientiertes Praxismanagement mit Vision und Strategie – ständige Weiterentwicklung der Kompetenzen und kontinuierlicher Aufbau förderlicher Einstellungen und Gewohnheiten – mitarbeiterorientierte Führung mit Zielvereinbarungen und Commitment: Das sind die essenziellen Aspekte einer modernen Praxisführung, die in den bisherigen Beiträgen dieser Serie vorgestellt wurden. Bleibt die Frage, wie es dem Arzt gelingt, seine Mitarbeiter und sich selbst zur dauerhaften Umsetzung der Prinzipien der Praxis-, Selbst- und Mitarbeiterführung zu bewegen, insbesondere dann, wenn Hindernisse wie ungünstige Rahmenbedingungen und Stress dies erschweren.

Umsetzungsmaßnahme 1: Ständige Selbstreflexion anstreben

Ein selbstreflexiver Arzt beobachtet ständig sein Umfeld, legt sein Tun und Denken unter die kritische Lupe und reflektiert seine Entscheidungen. Er analysiert die eigenen Motive, Ansichten, Einstellungen und Handlungen, macht sich mithin selbst zum Objekt des Nachdenkens und fragt sich regelmäßig, welche Optimierungspotenziale er nutzen kann, um seine Praxisziele zu erreichen.

Ein selbstreflexiver Arzt gibt sich nie mit dem Status quo und dem Erreichten zufrieden. Darum ist er fähig, den Finger in die Weiterentwicklungswunde zu legen und kontinuierliche Verbesserungsprozesse in Gang zu setzen. Natürlich geraten dabei auch die weiteren Bereiche nachhaltiger Führung in den Blickpunkt: Praxismanagement und Mitarbeiterführung.

Das heißt: Ist der Selbstreflexionsgrad des Arztes hoch entwickelt, wird er ganz automatisch Ausschau nach Verbesserungsmöglichkeiten halten und immer wieder nicht nur seine persönliche Weiterentwicklung vorantreiben, sondern zugleich seine wertorientierte Praxisführung und Visionsentwicklung überdenken. Und er wird darüber reflektieren, wie er sich der Zustimmung und des Commitments seines Mitarbeiterteams versichern kann.

Die wichtigsten Aspekte im Überblick

- Die nachhaltige Weiterentwicklung der Praxis setzt ein ständiges Reflektieren darüber voraus, in welchen Bereichen Verbesserungsmöglichkeiten erforderlich sind.
- Wichtigste Voraussetzung sind die Bereitschaft und die Fähigkeit des Arztes zur Selbstreflexion.
- Die Mitarbeiter werden über eine dezierte Meetingkultur in diesen Prozess eingebunden.
- Instrumente des Zustandsmanagements unterstützen den Arzt und das Team, die nachhaltige Praxisentwicklung selbst in schwierig-problematischen Zeiten und stressigen Situationen zu gewährleisten.
- Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Praxis im Sinne des visionären Praxisleitbildes wird durch eine vorausschauende Personalpolitik unterstützt: Der Arzt stellt Mitarbeiter ein, bei denen der Identifikationsfaktor mit der Praxisphilosophie gegeben ist.

Ein weiteres Merkmal für die Selbstreflexionskompetenz des Arztes ist seine Bereitschaft, ernsthaft über andere Meinungen nachzudenken, diese in die eigene Entscheidungsfindung zu integrieren, mithin eine andere Wahrnehmungsbrille als die eigene aufzusetzen. Dabei fragt sich der Arzt: „Bin ich in der Lage, bei der Praxisführung, dem Selbstmanagement und auch der Mitarbeiterführung andere Ansichten als die eigene gelten zu lassen und dazuzulernen?“

Umsetzungsmaßnahme 2: Meetingkultur etablieren

Nachhaltigkeitsorientierung in der Arztpraxis bedeutet, eine kontinuierliche und konstruktive Meetingkultur zu implementieren. Umsetzungsmaßnahme 1 hebt auf die ständige Selbstreflexion des Arztes ab – die Meetingkultur soll ermöglichen, dies auch auf der Team- und Mitarbeiterebene zu installieren.

Damit das Meeting konstruktiv und ergebnisorientiert verläuft, ist es zielführend, wenn der Arzt das Prinzip „Einladung als Auftragsvergabe“ befolgt: Der Arzt stellt das Meeting – das zum Beispiel einmal im Monat stattfindet – unter das Motto „Praxis- und Mitarbeiterentwicklung“ und fordert die Mitarbeiter auf, sich intensiv auf das Treffen vorzubereiten, und zwar anhand einer konkreten Fragestellung.

Dazu führt er neben den Tagungsordnungspunkten die Namen der Mitarbeiter auf, von denen er ein Statement, eine Einschätzung oder einen Verbesserungsvorschlag wünscht. So nimmt er sie in die Pflicht, macht aus konsumierenden Zuhörern aktive Gestalter und gibt der Veranstaltung einen festen Rahmen. Beispiel: „Tagungsordnungspunkt ‚Qualitätsmanagement‘: Frau Müller berichtet über Entwicklung des QM-Handbuchs. Dauer: nicht mehr als 5 Minuten“.

Ziel ist es, sehr effektiv vorzugehen. Dabei stehen die übergreifenden Themen und die „großen Leitlinien“ der Praxis im Mittelpunkt: Visionsentwicklung, Zukunftssicherung, Patientenorientierung, Qualitätssicherung. Die Themen betreffen stets die gesamte Praxisentwicklung. Angenehmer Nebeneffekt: Der Arzt verdeutlicht seinen Mitarbeitern, dass er sie an der Praxisentwicklung aktiv beteiligt.

Umsetzungsmaßnahme 3: Mit Zustandsmanagement Stress bewältigen

Die Nachhaltigkeit langfristiger Entwicklungen ist oft dann gefährdet, wenn sie angesichts der Last des täglichen hektischen Praxisstresses überdeckt wird. Die kurzfristige Reaktion auf problematische Situationen ist wichtiger als der strategische zukunftsorientierte Weitblick. Dies wird sich wohl nie gänzlich vermeiden lassen. Darum ist es sinnvoll, sich mithilfe

So erhöhen Sie Ihre Selbstreflexionskompetenz

Das Nachdenken über sich selbst setzt voraus, eine gewisse Distanz zur eigenen Person einnehmen zu können. Das ist schwierig – aber doch möglich, indem der Arzt den Reflexionsprozess schriftlich angeht. Bei der schriftlichen Selbstanalyse ist es empfehlenswert, sich mit den folgenden Fragen zu beschäftigen:

- „Aus welchen Gründen tue ich bestimmte Dinge, warum unterlasse ich andere?“
- „Wie gehe ich mit Fehlern um, die mir unterlaufen? Betrachte ich Fehler als Chance, um zu lernen, mich weiterzuentwickeln und zu wachsen?“
- „Welche Versuche unternehme ich, um mir das Wissen und die Kenntnisse anzueignen, die erforderlich ist, mir einen Überblick über das ‚große Ganze‘ in meiner Praxis und meinem beruflichen Umfeld zu verschaffen?“
- „Gelingt es mir, die strategischen und operativen Herausforderungen zu bewältigen, vor denen meine Praxis steht?“
- „Wie ist es um meine Leistungen als Führungskraft bestellt? Welche Schwächen gibt es bei der Mitarbeiterführung, die ich unbedingt ausmerzen sollte?“

von Stressbewältigungstechniken dafür zu wappnen, in diesen schwierigen Situationen angemessen zu reagieren. Zugleich ist der Arzt als „Stressmanager“ gefragt, um das Team dabei zu unterstützen, mit belastenden Situationen besser umzugehen.

Die Schwierigkeit dabei: Einerseits will der Arzt helfen, Stress vorzubeugen und abzubauen, andererseits muss er Ziele vorgeben und deren Einhaltung kontrollieren. Auswege aus der Zwickmühle bieten eine klare Zielplanung und Aufgabenverteilung, bei der er so weit wie möglich Rücksicht auf die individuelle Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter nimmt.

Außerdem sollte er für einen Wechsel zwischen Phasen der Anspannung und der Entspannung sorgen. Permanente Anspannung führt zu chronischem Stress – wer es versteht, für die Mitarbeiter und sich selbst körperlich und mental entspannende Phasen in den Berufsalltag einzubauen, wird mit den anspannenden Situationen besser fertig. Darum: Im Mitarbeiter-Meeting rückt der Arzt die motivationsfördernden Aspekte in den Vordergrund und thematisiert die Erfolge der Mitarbeiter. So setzt er einen entspannenden Kontrapunkt zu den unvermeidlichen stressigen Situationen.

Wiederum kommt den Mitarbeitersitzungen eine große Bedeutung zu: Das Meeting ist der Ort, an dem Mitarbeiter offen und ehrlich kommunizieren können, wenn sie sich zum Beispiel überfordert und gestresst fühlen. Es sollte sowohl den Mitarbeitern als auch dem Arzt erlaubt sein, diese Belastung anzusprechen, um in dem Meeting gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Eine Möglichkeit ist die Stresspause: Progressive Muskelentspannung, autogenes Training, Meditation, Atemtechniken, Visualisierungsübungen, Reframing-Techniken – der Arzt kann den Mitarbeitern eine „Fünf-Minuten-Stresspause“ einräumen, in der sie ihre individuelle Technik zur Stressbewältigung anwenden dürfen. Oft fehlt es im Arbeitsalltag an Gelegenheiten, dem Stress prophylaktisch zu begegnen – die Stresspause trägt dazu bei, mit dem oft verpönten Thema offensiv umzugehen.

Umsetzungsmaßnahme 4: Vorausschauende Personalpolitik betreiben

Die bisher dargestellten Umsetzungsmaßnahmen sollten durch eine langfristig angelegte Personalpolitik begleitet werden. Das bedeutet zum Beispiel: Der Arzt legt bei der Einstellung neuer Mitarbeiter großen Wert darauf, dass diese Mitarbeiter von vornherein eine große Affinität zur Praxisphilosophie aufweisen und sich mit der Praxisvision und den grundsätzlichen Praxisziele identifizieren können.

Bei dem bestehenden Team ist es notwendig, einen Konsens und jene Identifikation im Meeting, im Gespräch, in der gemeinsamen Diskussion nach und nach herzustellen. Bei Neueinstellungen hingegen ist es ratsam, bereits bei der Bewertung der Bewerbungsunterlagen und im Vorstellungsgespräch auf die weitgehende Übereinstimmung zwischen Praxisphilosophie und Bewerberhabitus zu achten. Ein wichtiges Einstellungskriterium liefert die Beantwortung der Frage, ob eine neue Mitarbeiterin ins Teamgefüge passt und die Chemie zwischen Arzt, Team und „der Neuen“ stimmt.

Fazit

So kann eine „verschworene Gemeinschaft“ entstehen, die auch in stürmisch-schwierigen Zeiten zusammenhält und gemeinsam „an einem Strang zieht“, um die langfristige Überlebensfähigkeit und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Praxis zu sichern.

Wilfried von Berg¹

¹ Der Führungskräftetrainer und Coach Wilfried von Berg hat sich auf Weiterbildungen spezialisiert, die er Arztpraxen, Kliniken, Energieversorgern und Finanzdienstleistern anbietet. Er ist zudem INtem®-Trainer für Führungskräfte- und Verkaufstrainings. Seit über 20 Jahren unterstützt er Menschen dabei, hinderliche Einstellungen abzulegen und förderliche Gewohnheiten und Verhaltensweisen aufzubauen.

Kontakt: Wilfried von Berg, Saarstr. 29, 73431 Aalen. Tel.: 0 73 61 / 93 14 90, mobil: 01 79 / 2 16 66 50, E-Mail: info@w-vonberg.de, Internet: www.w-vonberg.de