

Ein starkes Praxisteam entwickeln und führen

Dietmar Karweina

Über den Autor

Mein Unternehmen heißt »Den Praxisalltag leichter meistern«, denn es ist mir eine Herzensangelegenheit, Sie mit meinem Wissen, meiner Erfahrung und meinen Konzepten, die ich über viele Jahre weiterentwickelt habe, zu unterstützen, damit Sie Ihren Praxisalltag leichter meistern.

Meine Video-Schulungen bieten Ihnen weitere effektive und effiziente Unterstützung. Das sind die Themen, die Sie und Ihr Team nutzen können:

1. Das optimierte Zeit- und Terminmanagement für Arztpraxen
2. 10 effektive Maßnahmen für den Umgang mit schwierigen Patienten
3. Ein starkes Praxisteam entwickeln und führen
4. Selbstmanagement für PraxismitarbeiterInnen
5. Selbstzahlerleistungen erfolgreich anbieten

Alle Infos dazu auf:

<https://www.denpraxisalltagleichtermeistern.de/>

Kontakt: info@karweina.de

Ein starkes Praxisteam entwickeln und führen

Dietmar Karweina



Praxismangement mit Herz und Verstand

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2023 Dietmar Karweina

1. Aufl. 2023

ISBN: 978-3-384-03244-7

ISBN (eBook): 978-3-98869-023-4

Korrektorat: Renate Jung

Umschlaggestaltung: Marina Rudolph

Bilder, Fotos: Stockfotos, Dietmar Karweina

Satz & Layout: Verena Blumenfeld

Publishing: Angela Zigann

Druck und Distribution:

tredition GmbH, An der Strusbek 10, 22926 Ahrensburg, Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Inhaltsverzeichnis

Anmerkung vorab.....	7
Einführung	8
Herausforderungen der Mitarbeiterführung	11
1. Die Teamqualität messen und weiterentwickeln	14
2. Rollenverständnis und Führungsverantwortung	25
3. Führungsmodell.....	27
3.1 Werte und Führungsprinzipien für erfolgreiche Führung...29	
3.2 Mitarbeitende fördern	31
Die Kriterien einer guten Arztpraxis aus Mitarbeitersicht...32	
Die Grenzen der Motivation	34
Individuell und situativ führen	35
Mitarbeitertypen	35
3.3 Mitarbeitende fordern.....	37
4. Führungskonzept für Arztpraxen	39
4.1 Chefin/Chef und Praxismanagerin – wer trägt wann Verantwortung?	40
4.2 Maßnahmen nachhaltig umsetzen	41
Teambesprechungen regelmäßig durchführen.....41	
Check-In etablieren.....42	
Leitungsgespräche für den Informationsabgleich.....43	
Feedback- und Zielegespräche mit den Mitarbeitenden.....43	
4.3 Konflikten vorbeugen.....46	
Wichtige Gesprächsformate fürs Konfliktmanagement.....48	

4.4 Unpopuläre Maßnahmen souverän durchsetzen	51
Bereiten Sie sich richtig vor!	51
Berufen Sie eine außerordentliche Teambesprechung ein! ..	51
Lassen Sie Ihre Überzeugungskraft wirken!	52
Zeigen Sie Stringenz!	52
Achten Sie auf Wertschätzung!	53
4.5 Das Team »mitnehmen«	53
5. Bewerbungsgespräche erfolgreich führen.....	54
6. Letzte Worte zur Mitarbeiterführung	57
Endnoten.....	60
Abbildungsverzeichnis	62

Anmerkung vorab

Bevor ich zum Thema komme, noch ein paar wichtige Gedanken zum Thema gendergerechte Sprache. Mir ist es wichtig, im Fluss zu schreiben, damit das Lesen leichtfällt und möglichst auch Spaß macht. Deshalb variiere ich in diesem Buch zwischen verschiedenen Formen und verzichte bewusst darauf, immer von Patientinnen und Patienten zu schreiben. Ich bin ein respektvoller Mensch, der allen Menschen mit höchster Wertschätzung begegnet. Deshalb sind in diesem Buch immer alle Menschen gemeint.

Ergänzend zu diesem Kompaktratgeber empfehle ich den Führungskräften in Ihrem Team meine Video-Schulung »Ein starkes Praxisteam entwickeln und führen«. Für einen ersten Eindruck schauen Sie sich gerne die kostenfreie Kurzversion an. Einen QR-Code und meine Kontaktdaten finden Sie auf den Seiten 58 und 59.

Einführung

Professionelle Teamqualität in Arztpraxen zeichnet sich dadurch aus, dass sich alle Mitarbeitenden mit der Praxis identifizieren können und engagiert ihrem Job nachgehen. Alle arbeiten Hand in Hand und ziehen mit der Praxisleitung an einem Strang. Missverständnisse und Konflikte kommen entsprechend nur selten vor, besprochene Maßnahmen werden verlässlich umgesetzt. Weil alle gerne und mit Freude gemeinsam arbeiten, ist die Fluktuation unter den Teammitgliedern niedrig, und auch Fehlzeiten sind gering.

Ein Traum? Mit meinem Unternehmen »Den Praxisalltag leichter meistern« bin ich seit Mitte der 90er Jahre als Berater und Coach in Arztpraxen tätig und weiß, dass die Realität oftmals anders aussieht. Immer wieder wird mir von Ärzten und Praxisleitungen berichtet, dass Abläufe nicht rund laufen, das Praxisteam nicht oder nicht ausreichend Hand in Hand arbeitet und einzelne Mitarbeiter gar Vereinbarungen ausbremsen. Vielleicht erleben Sie auch öfter, dass Teammitglieder über den Sinn von Anordnungen diskutieren oder besprochene Maßnahmen schlicht nicht umsetzen? Lassen Sie sich gesagt sein: Sie sind damit nicht alleine!

Doch dies soll keine Schelte auf Praxismitarbeiter sein. Im Gegenteil: Oftmals hat es einen Grund, warum sie sich verhalten, wie sie sich verhalten, es im Team nicht gut läuft und Prozesse folglich haken. Wie ich regelmäßig feststelle, fehlt es in vielen Praxen an effektiver Führung der Mitarbeitenden. So ist das Leitungspersonal beispielsweise häufig unsicher, was es wann wie sagen darf oder muss. Zwangsläufig sind Abläufe somit nicht immer klar definiert, was wiederum eine Unsicherheit der Mitarbeitenden nach sich zieht: Niemand fühlt sich richtig verantwortlich für einzelne Prozesse und Aufgaben. Zudem besteht oftmals zu viel Interpretationsspielraum, weshalb nur zu verständlich ist, dass die Teamarbeit nicht wirklich gut funktioniert.

Obendrein kommt hinzu, dass viele Ärzte – meistens ohne sich dessen bewusst zu sein – oft zu viel von ihrem Praxispersonal fordern. Den täglichen Einsatz ihrer Mitarbeitenden nehmen sie indes zu wenig wahr. Zumindest fühlen diese sich nicht richtig wertgeschätzt, wie sich in meinen Workshops immer wieder herausstellt. Dass es vor diesem Hintergrund mit der Motivation und der emotionalen Bindung des Personals an ihren Arbeitgeber nicht gerade zum Besten steht, verwundert kaum.

Welche negativen Auswirkungen fehlende Wertschätzung und damit einhergehende mangelnde emotionale Bindung haben, zeigt die Langzeitstudie des Markt- und Meinungsforschungsinstituts Gallup in regelmäßigen Abständen. Den Untersuchungen zufolge sind Millionen von Arbeitnehmer von innerer Kündigung betroffen, weil sie sich von ihrem Arbeitgeber nicht richtig wahrgenommen fühlen. Die tatsächliche Kündigung ist dann oftmals nur eine Frage der Zeit – und kommt mittlerweile immer schneller. Laut der letzten Erhebung von 2022 ist die Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden wegen der für sie gute Lage am Arbeitsmarkt enorm gestiegen: Von denjenigen, die in einem Jahr nicht mehr bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber sein möchten, ist jeder Fünfte bereits aktiv auf Jobsuche, weitere 41 Prozent hören sich um.

Neben steigender Fluktuation nehmen Fehlzeiten zu, wenn Mitarbeitende sich nicht wertgeschätzt fühlen. Das zeigen zahlreiche Studien. All dies sind Produktivitätskiller für Ihre Praxis und belasten deren Wirtschaftlichkeit. Doch all dies lässt sich mittels professioneller Führung auch optimieren. Sie bei dieser anspruchsvollen und komplexen Aufgabe der Mitarbeiterführung zu unterstützen, ist mir eine Herzensangelegenheit. Mit meinem Wissen, meiner Erfahrung und meinen Konzepten, die ich über viele Jahre weiterentwickelt habe, möchte ich Ihnen helfen, Ihren Praxisalltag leichter zu meistern.

Hierzu gebe ich Ihnen und Ihren Praxismanagerinnen in diesem Buch wirksame Instrumente an die Hand, die die Wahrscheinlichkeit steigern, dass Ihre Praxisleitung und Ihr Team künftig besser zusammenarbeiten und in Ihrer Praxis eine gute Arbeitsatmosphäre

herrscht. Das trägt erfahrungsgemäß dazu bei, dass Ihre Mitarbeitenden gerne bei Ihnen arbeiten, sich mit ihrem gesamten Potenzial in den Praxisalltag einbringen und die Umsetzungsqualität steigt.

In der Regel bringt dies gleichzeitig weitere positive Entwicklungen mit sich: So wird sich die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter nicht nur positiv auf deren Engagement, sondern auch auf ihre Fehlzeiten und die Fluktuation in der Praxis auswirken. Potenzielles Personal wird sich zudem vermehrt für Sie als Arbeitgeber interessieren. Denn es spricht sich schnell herum, wenn eine Praxis gut läuft und dort eine angenehme Atmosphäre herrscht. Darüber hinaus werden Sie und Ihre angestellten Ärzte vom nicht-medizinischen Tagesgeschäft kaum noch beansprucht werden. Sind das nicht schöne Ausichten?

Ein erster Schritt in diese Richtung ist getan: Sie halten mein Buch in den Händen. Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre, den einen und anderen Aha-Effekt und viel Erfolg, wenn Sie sich daran machen, das, was Sie hier lesen, in Ihrer Praxis lebendig werden zu lassen. Vielleicht lassen Sie sich dabei auch von meiner Video-Schulung zum Thema unterstützen!

Ihr Dietmar Karweina

Herausforderungen der Mitarbeiterführung

Mitarbeiter zu führen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Die Qualität Ihres Führungsverhaltens bestimmt nämlich maßgeblich, ob sich Ihre Mitarbeitenden emotional an Ihre Arztpraxis gebunden fühlen, ob sie motiviert und engagiert sind. So erfordert Mitarbeiterführung viel Verantwortung, hohe Kommunikations- und natürlich Führungs-kompetenz. Wer andere führt, wird außerdem leicht zur Projektions-fläche. Führungspersonen sollen menschlich und zugleich unfehl-bar sein – ein schwieriger Spagat. Mit diesem Kompaktratgeber möchte ich Ihnen effektive Führungsinstrumente an die Hand ge-ben. Ich möchte Ihnen dabei helfen, dass Sie als Chefin, Chef oder Praxismanagerin Ihre Führungs-»Kraft« entwickeln beziehungswei-se stärken. Der Spagat »Mitarbeiterführung« gelingt, wenn Sie sou-verän und überzeugend, gleichzeitig aber auch gelassen agieren, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Sie Ihre Praxisziele realisieren können.

Es sind immer wieder die gleichen Missstände, die die Praxisarbeit erschweren, und daher ähneln sich auch die Herausforderungen, vor denen das Praxismanagement und Sie in Ihrer Teamentwick-lung und Mitarbeiterführung stehen. Lassen Sie mich nachfolgend die Herausforderungen, die in meinen Vorträgen und Praxiswork-shops am häufigsten genannt werden, einmal auflisten. Bestimmt können Sie bei einigen Punkten einen Haken setzen:

- Maßnahmen werden nicht wie besprochen umgesetzt,
- Grüppchenbildung im Team,
- ungelöste Konflikte im Team,
- allgemein angespannte Kommunikationslage,
- wichtige Informationen werden nicht zuverlässig weiterge geben,

- Es wird nicht offen und ehrlich miteinander gesprochen.
- überdurchschnittlich hohe Fehlzeiten,
- Mitarbeiterfluktuation,
- Schwierigkeiten, gutes Personal zu finden.

Um solchen Schieflagen erfolgreich zu begegnen beziehungsweise sie erst gar nicht entstehen zu lassen, ist es sinnvoll, das eigene Führungsmanagement zu überdenken und – falls nötig – neu auszurichten. Die Frage dabei ist natürlich, wie.

Für die Entwicklung und Führung eines starken Praxisteam hat-ten sich bestimmte Erfolgsfaktoren herauskristallisiert: Um zu-nächst zu wissen, wo Ihr Praxisteam überhaupt steht, was gut läuft, welche Stärken es hat, wo es aber auch Defizite und eventuellen Schulungsbedarf gibt, ist es möglich, die **Teamqualität zu messen**. Ein hierfür geeignetes Analyse-Tool stelle ich Ihnen im Buch vor. Wichtig ist aber auch Ihre eigene Ausgangsposition: Identifizieren Sie sich mit Ihrer Führungsrolle samt der an diese geknüpften Verantwortlichkeiten? Das nämlich ist die Voraussetzung schlechthin für gute Führungsarbeit. Auch kommt es auf die richtigen **Werte und Führungsprinzipien** an. Welche das sind und wie Sie sie im Joballtag zum Ausdruck bringen können, zeige ich Ihnen auf den nächsten Seiten anhand eines bewährten Führungsmodells.

Allem voran erfahren Sie, warum Sie Ihre Mitarbeitenden **nicht nur fordern, sondern auch fördern** sollten, und wie Sie sich in diesem Sinne richtig verhalten. Fest steht: Kritikgespräche werden auch bei diesem werteorientierten Führungsansatz nicht ausbleiben, müssen jedoch immer konstruktiv sein und dürfen nicht zu Konflikten führen. Wie das gelingt, beschreibe ich anhand konkreter Beispiele. Zudem zeige ich Ihnen, wie Sie ein jährliches **Feedback- und Ziele-Gespräch** führen, das auf einer Stärken-Schwächen-Analyse oder einer Leistungsbewertung beruht. Mein Ansatz ist da-bei, dass das Gespräch für beide Seiten gewinnbringend und somit motivierend ist.

Auch sonst gilt es, **die Mitarbeitenden stets gut »abzuholen« und »mitzunehmen«**. Denn es gibt immer wieder Aufgaben, die

beim Team vielleicht auf Widerstand stoßen, aber umgesetzt werden müssen. Wie Sie hier richtig agieren und Ihre Mitarbeitenden überzeugen, werden Sie ebenfalls in diesem Kompaktratgeber erfahren.

Last but not least kommt es bei einem guten Team darauf an, dass die Mitarbeiter zusammenpassen – und vor allem, dass sie zu Ihnen und Ihren Werten passen. Daher zähle ich auch das **Bewerbungsgespräch** zu den Erfolgsfaktoren für die Entwicklung eines starken Teams und möchte Sie diesbezüglich unterstützen. Hierzu gebe ich Ihnen eine Struktur an die Hand, damit Sie wissen, worauf Sie bei Ihren Bewerbergesprächen achten müssen – und letztlich die richtigen Praxismitarbeiterinnen einstellen.

All diese Faktoren wirken zusammen und tragen dazu bei, dass Sie ein starkes Team um sich haben, das gut zusammenarbeitet und Sie mit Freude unterstützt. Auf den folgenden Seiten führe ich Sie Schritt für Schritt durch die einzelnen Erfolgsfaktoren. Dabei beschränke ich mich gemäß der Natur eines Kompaktratgebers auf die wichtigsten Punkte, tauche aber – wo es nötig ist – auch etwas tiefer ein.