

Dietmar Kern
Management Arztpraxis

Dietmar Kern

Management Arztpraxis

Praxis- und Beziehungsmanagement
zwischen Arzt, Mitarbeitern und Patienten

Dietmar Kern (Autor)

Wirtschaftspublizist, medizinischer Fach-Journalist, mehrfacher Buchautor, Wirtschafts-, Personal- und Unternehmensberatung, Hilfestellung bei Praxisübergaben und -übernahmen, keine Rechtsberatung.

Kontakt: kern.wirtschaftspublizist@t-online.de
www.netz-tipp.de/autoren/Kern

Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2009 Kern Dietmar.

Alle Rechte vorbehalten. Möglingen 2009.

***Nicht die Großen fressen die
Kleinen, sondern die Schnellen die
Langsamen.***

(Eberhard von Kuehnheim)

Inhalt

Vorwort.....	13
Die Begeisterung als treibende Kraft im Veränderungsprozess einer ärztlichen Praxis	15
Führungsinstrumente sind nur so gut wie die Führungskraft selbst	23
Wege zu erfolgreichen Veränderungen im Unternehmen	25
Zukunftsinvestition Patientenzufriedenheit	29
Finden Sie Ihre Lebensvision	29
Glauben Sie an sich – Ihr Patient muss es auch	32
Erfolge erwarten heißt auch: Leistung bieten!	33
Unternehmerische Führungsaufgaben als Ausgangspunkt des Entscheidungsprozesses	34
Eigenmotivation als Basis für Ihren Erfolg	36
Die Arztpraxis als Vergnügungsdampfer?	38
Nur moderne Führungsinstrumente sichern den unternehmerischen Erfolg	38
Der eitle Chef – die große Gefahr	39
Unternehmensziele müssen zu den inneren Motiven der Mitarbeiter passen	43
Der Knacks im Vertrauensverhältnis.....	44
Ihre Zwischenbilanz: Was haben Sie verändert?	46
Wir sind selbst für unser Handeln verantwortlich.....	50
Der Nutzen für andere zählt.....	51
Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, zu denken	54
Wirtschaftliches Denken ist nicht möglich ohne Verantwortungsbewusstsein	57
Taktisches Verhalten ist im Praxisalltag nicht unwichtig	58
Professionalität und Effektivität	60
Patientenzufriedenheit und Praxismarketing	63
Strategisch denken	65

Eine Frage der Brille, durch die Sie sehen	66
Verzweifeln Sie deshalb nicht an jeder Schwierigkeit!	69
Ziele gekonnt planen	70
Nur lernende Mediziner können gewinnen	71
Führen in Arztpraxen muss wieder zum Ausdruck von Leistungspluralismus werden	73
Erfolg durch Führungsqualität	74
Kernsätze der kooperativen Führung	75
Roter Faden für die Gruppe	78
Ärzte als Führungskräfte benötigen mehr Mut zur Kreativität	81
Komponenten der Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit	84
Der „dominante“ Arzt als Führungskraft.....	87
Der „initiative“ Arzt als Führungskraft.....	88
Der „stetige“ Arzt als Führungskraft.....	89
Der „gewissenhafte“ Arzt als Führungskraft	90
Balance und Persönlichkeit entwickeln	93
Lebensgestaltung und Stressbewältigung -	95
Erfolg fordert den Mut zur Innovation.....	95
Ihre Ziele müssen Sie im Inneren bewegen	98
Ihre Ziele von heute sind Ihr Leben von morgen	99
Anderen Nutzen bieten	101
Die Bausteine des ganzheitlichen Denkens	103
Selbstorganisation darf niemals Selbstzweck sein	106
Die betriebliche Personalpolitik.....	107
Einflüsse auf die Arbeitsleistung	109
Ziele richtig programmieren	110
Basis: Die „innere“ Gewissheit	110
Zur Relevanz der Systeme: Praxis-Führung unter anderen Bedingungen	114
Bewegung bedeutet: Verändern, nicht aussetzen	115

Die Mitarbeiter: Schlüssel zum Erfolg	117
Das Wartezimmer zum Erfolg	117
Erfolgreich verändern durch Überzeugen	118
Warum so viele Veränderungsprojekte misslingen	120
Der Personalverantwortliche als Macher, Koordinator und Perfektionist?	122
Prozessorientierung als Herausforderung.....	125
Mitarbeiter sind nicht nur in ihrer Funktion, sondern auch als Person zu beachten.....	129
Sich selbst und andere motivieren	131
Plausible Veränderung	135
Freundschaftsdienst	136
Die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen	138
Der Wertewandel bei Ethik und Moral	140
Praxis-Unternehmen benötigen mehr Mut zur Elite.....	148
Die Hauptaufgabe der Zukunft heißt: Führung, Führung	149
Führen heißt deshalb auch immer: Entscheiden!	150
Ziel oder Vision?	155
Führung: Spielplatz der Sinne	156
Eigenverantwortung statt Bevormundung	157
Die Vision ist das Bild Ihrer Zukunft	161
Handeln Sie konsequent	162
Kein Unternehmenswandel ohne Management und Mitarbeiter	163
Ohne Qualifikation läuft nichts.....	165
Ihre Strategie: Führen ohne Druck durch soziale Kompetenz.....	167
Dramatisieren – oder das Geschäft mit der Angst.....	168
Der Arzt als Führungskraft muss sich für seine Ziele total motivieren	170
Unsere Werte bestimmen entscheidend unser Handeln	178
Paradigmenwechsel: Das Gewohnte in neuem Licht betrachten	179

Werte als Baustein zur Lebensvision	180
Werte abklären	182
Führung als moralische Aufgabe	184
Entscheiden als Erfolgskomponente	185
Die Methodik des vernetzten Denkens.....	189
Die Verkörperung von Werten.....	190
Die Bestimmung von Leistung	190
Erziehungsdenken hat im Praxis-Unternehmen nichts zu suchen, gefordert ist mehr Selbstverantwortung	191
Erfolgreiche Entscheidungen erhalten die Glaubwürdigkeit.....	193
Spannungsfeld Praxis: Der Arzt als Führungskraft zwischen heute und morgen	195
Praxis-Management - im Spiegelbild des Chaos	197
Mensch statt Organisation oder: Die Entwicklung menschlichen Vermögens innerhalb des Unternehmens.....	200
Die Folge von „Turm“-Aufstiegen.....	203
Mensch statt Wettbewerbsfaktor	204
Rerum novarum cupidus	205
Kostenfaktor Angst durch gestörte Kommunikation	212
Personalführung durch Delegation	214
Die 3 Schlüssel zur erfolgreichen Mitarbeitermotivation - Gibt es in Ihrem Praxisteam Sicherheit, Spaß und Ziele?.....	217
Sicherheit ist wichtig	218
Spaß und Freude sind starke Motivatoren.....	219
Ziele sorgen für Bewegung	219
So machen Sie es richtig.....	220
Jede Praxis stellt etwas Einmaliges dar	220
Von Siegern lernen: Das richtige Beziehungsmanagement zwischen Arzt und seinen Patienten	224
Kundenstrategie: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit.....	226

Erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen.....	231
Führungskräfte als Mentoren	235
Wege zu erfolgreichen Veränderungen durch Realismus, Konsequenz und frühzeitiges Erkennen.....	237
Wodurch entstehen Missverständnisse?	244
Der Mensch leidet heute an „geistiger Verstopfung“	246
Kostenfaktor Angst: Praxisorientierter Erfolg durch gekonnte Personalarbeit.....	246
Wie Sie Ihr Verhalten und das Ihrer Mitarbeiter Schritt für Schritt ändern	249
Erwarten Sie keine Wunder.....	252
Macht ausüben: Gut dosieren, heißt die Devise	253
Führen ist das Ziel gerichtete Beeinflussen des Verhaltens der Mitarbeiter.....	254
Führen, ohne motivieren, lässt das Potential der Mitarbeiter brachliegen.....	255
Die Karriere Ihrer Mitarbeiter planen	258
Stärken-/Schwächen-Analyse.....	260
Das Idealprofil	261
Qualifikationsanforderungen.....	263
Die Aufgaben des Arztes im Personalwesen	264
Personalplanung und -beschaffung	266
Die Bestimmung des Personalbedarfs	267
Neue Spielregeln im Praxis-Unternehmen	273
Führungsstile - oder die Fähigkeit, Menschen zu führen	276
Führungstechniken - oder die Art zu managen	278
Das Ergebnis richtigen Führens: Jede Minute hat sich gelohnt.....	280
Der Weg zu einer höheren Leistung.....	292
Nur wer selbst etwas tut, nimmt auch daran teil: durch Selbstvertrauen, Initiative und Selbstvertrauen	294

Vorwort

Praxisführung der Zukunft, das heißt Beweglichkeit im Wettbewerb. Wer sich heute mit einer Arztpraxis selbstständig machen will, der muss auch gegen teilweise verkrustete Wirtschaftssysteme ankämpfen. Ärzte, die sich hingegen im Ausland selbstständig machen, haben es indes um ein Vielfaches leichter. Grund dafür ist nicht nur eine fehlende geschlossene Volkswirtschaft, die aufgrund zunehmender Bürokratie dem Arzt den Praxisalltag mehr als erschwert. Und es ist die fehlende Beweglichkeit im medizinischen Weltmarkt.

Unsere Nachbarländer haben es gelernt, in Märkten zu operieren, die BRD hingegen lediglich in Richtlinien. Das wiederum schafft Verdruss bei unseren ausländischen Nachbarn, denn die Weltmärkte ertragen dieses Vorgehen nicht. Die Konsequenz: die Produktionsleistung ändert sich anders als die Dienstleistung. Dienstleistung in der BRD hat ausnahmslos lokalen Charakter, d. h. es besteht lediglich ein örtlicher Bezug. Die Folge: Wettbewerbsprobleme durch Kostenstrukturen. Ärzte und Praxisteam erbringen im Wettbewerb nur noch eine Mindestleistung, die hohen Lohnnebenkosten haben beträchtliche Einsparungen zur Folge.

Wichtige Investitionen in die Zukunft bleiben auf der Strecke, die Politik hat ihre selbständigen Ärzte völlig demotiviert. Man denkt nur noch in einer Welt von gestern, es fehlt an neuen Ideen und Konzepten. Ärzte, Mediziner, Mitarbeiter, Kunden: Sie alle zerbrechen an dem europäischen Mentalitätsproblem, nämlich ein Tempo vorzugeben, ohne die Solidarität zu verletzen. Angefangen bei den Kosteneinsparungen der Krankenkassen (im Krankenhauswesen etc.) bis hin zur Mumifizierung der Abrechnungssysteme, die einem Arzt heute zwar gestatten, sich weniger um seinen Patienten zu kümmern, andererseits dafür aber von ihm verlangen, 48-Stunden-Non-stop-Dienste zu verrichten, ohne dabei das bestehende Honorarsystem anzuzweifeln.

Die Hilflosigkeit unseres Staates zeigt sich schon allein bei der Ökosteuer. Denn in welchem Land der Welt bezahlt der Bürger eine Rente an

einer Tankstelle? Da hat es der Staat selbst mit seinen Beamten schon erheblich leichter. Ist der Sprit nämlich zu teuer, sucht man sich einfach eine andere Zapfsäule. Doch gerade in einer Welt, in der Innovation als Schlagwort so prägend wirken soll, finden sich leider mehr Schiedsrichter als Stürmer. Der Dienstleistungsgedanke verkommt zunehmend zum Schlüsselerlebnis „Zoo“: Jeden Morgen, jeden Mittag, jeden Abend erhält hier jeder sein Essen. Doch keiner fragt, woher das Essen kommt.

Sinn übertragend bedeutet dies: Wir haben zu viele Zoowärter. Nicht so in der freien Wildnis, hier wird Selbständigkeit gefordert. Wer der Wildnis ausgesetzt wird, erkennt sehr schnell die Gefahr. Wer jetzt allerdings denkt, Selbständige hätten hierdurch Vorteile, der irrt gewaltig. Denn statt dem Selbständigen „in der freien Wildnis“ freie Bahn zu geben, indem das Land das von den Medizinern vorgelegte und vorgelebte Programm anerkennt, werden diesen Entrepreneuren Ketten angelegt.

Anstatt die Hürden um die Praxis abzubauen, erfolgt – sinnbildlich auf den Zoo übertragen – jetzt noch ein eigens angelegtes Zaun-Erhöungs- bzw. Verstärkungs-Programm. Die Zukunft besteht daher aus Vorbildern. Gehen wir als Vorbilder, als Einzelkämpfer, als Entrepreneure, voran. Vertreiben wir die Wärter aus dem Zoo. Stellen wir uns der Herausforderung, nämlich dem Aufbrechen klassischer Unternehmensstrukturen. Dann haben wir auch wieder den gewünschten Erfolg.

Ich darf deshalb noch einmal wiederholen, denn ständige Wiederholungen führen zur Wahrheit: Wehren wir uns gegen die Praxis „Zoo“, denn Kunden sind keine Tiere. Denn wer seine Patienten als solche behandelt, den bestraft der Staat wiederum nach § 183 BGB, als Verstoß gegen das Tierhaltungsgesetz.

Die Zukunft im medizinischen Gesundheitswesen wird nämlich heißen: Der Wettbewerbsdruck nimmt zu, die Kundenbindung nimmt ab. D. h. es erfolgt eine höhere Wechselbereitschaft. Von daher die Herausforderung der nächsten Jahre: weg von der Abwicklungsmethodik und hin zur Akquisition. Und genau auf diesem Weg wünsche ich Ihnen Erfolg.

Die Begeisterung als treibende Kraft im Veränderungsprozess einer ärztlichen Praxis

„Das einzig Beständige ist der Wandel selbst, und selbst das ist nicht immer gewährleistet.“ Die Situation in den heutigen Arztpraxen ist gekennzeichnet durch täglich neue Herausforderungen, neue Verfahren, neue Bürden. Die einzig wirksame Methode, diesen Herausforderungen zu begegnen ist, sich schon im Vorfeld auf Mögliches und Denkbares einzustellen und die Praxis inklusive dem Team darauf vorzubereiten.

Denn die Merkmale erfolgreichen Bestehens im Wandel sind nun einmal: variable Handlungsweisen, planvolles Handeln ohne starren Plan, wirklich konstruktive Zusammenarbeit zwischen der Führung und den Mitarbeitern, Regelmechanismen für Prozesse und Abläufe, vernetztes Arbeiten und interdisziplinäres Denken, schöpferisch tätig sein in Workshops und Projekten, frei sein für Neues, Wirkungen erkennen und Datenbasen vorrätig halten.

Veränderungsprozesse sind eigentlich ganz normale Arbeiten – dennoch unterliegen sie eigenen Gesetzmäßigkeiten und Verfahrensregeln. Die gilt es zu beherrschen, weil man sonst vom Verfahren beherrscht wird. Also starten wir Veränderungsprozesse professionell, um die Veränderungen zu einem positiven Abschluss zu bringen.

Führen heißt, mit Unterstützung von anderen gemeinsam Ziele zu erreichen. Der Arzt als Führungskraft ist damit immer auch auf die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit seines Praxisteam ange-wiesen. Je besser der Arzt seine Führungsaufgaben wahrnimmt, desto mehr hat er für die Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter getan. Je situationsgerechter sich ein Arzt verhält, desto günstiger entwickelt sich die Leistungsbereitschaft.



Dieses Buch zeigt Ihnen anhand fundierter Beispiele aus dem Verhaltensbereich, wie Sie Elemente der „Führungsklaviatur“ spielend einsetzen können. Mit diesem Buch finden Sie zu einem wirklich Mitarbeiter orientierten Führungsverhalten. Jeden Tag. Ihr Nutzen sind motivierte Mitarbeiter. Zufriedene Mitarbeiter sind nämlich der Eckpfeiler jeder Arztpraxis. Sinken Motivation und Spaß an der Arbeit, sinkt auch die Bereitschaft, für das Unternehmen Engagement und Leistungswillen zu zeigen.

Mehr als Geld motiviert nach einschlägigen Untersuchungen ehrlich gemeintes Lob. Fehlt es, sinkt die Leistung. Und es wird in deutschen Praxen zu wenig gelobt. Viele Mitarbeiter sehen deshalb keine Notwendigkeit, gute Arbeit anerkennend zu erwähnen. Gewarnt werden muss allerdings vor Lobhudelei, die Selbstverständlichkeiten als besondere Leistung herausstellt. Daher ist zu empfehlen: Mitarbeitermotivation beginnt schon weit vor dem Lob, nämlich dann, wenn Vorgesetzte nicht als Aufpasser fungieren und ihre Mitarbeiter nicht zu Befehlsempfängern degradieren.

Führung ist Vorbild. Nichts spornt die Mitarbeiter in einer ärztlichen Praxis mehr an als zielbewusstes Handeln, Mut und Zivilcourage, auch „nach oben“, Ideenreichtum, Initiative und die Achtung vor der Persönlichkeit eines jeden Mitarbeiters. Wer diesen Maximen folgt, der wird auch überzeugen können. Ziel dieses Werkes soll es von daher sein, Fähigkeiten bewusst zu machen, Eigeninitiative zu wecken und Wissen und Können zu vertiefen. Im Mittelpunkt stehen dabei die praktischen Seiten des Alltags- und Geschäftslebens. Hier gilt es, seine Chancen zu suchen, Ziele zu setzen und Wege zu finden, die zu diesen Zielen führen.

Auch wenn es einen idealen Führungsstil nicht gibt, muss es gelingen. Ein Führungskonzept zu finden, das sich in der Praxis bewährt, d. h. den Erwartungen und Bedürfnissen aller Betroffenen Rechnung trägt. Entwicklung, Eigenverantwortung und Unternehmertum sind hierbei die zentralen Begriffe. Personalarbeit ist nämlich kein personalpolitisches Instrument, das man anlässlich irgendwelcher Strategien mal stark, mal weniger stark akzentuiert. Personalarbeit ist in allererster Linie als Dienstleistung zu betrachten. Ein solcher Ansatz, konsequent angewandt, wird alle Entscheidungen in der Praxis-Einrichtung aus dieser Sicht angehen. Denn das Leistungspotential kann sich nur im Rahmen einer Mitarbeiter orientierten

Organisations- und Führungskultur entwickeln.

In diesem Zusammenhang schafft jedoch nur eine richtige Visualisierung (d. h. die Sichtbarmachung) der Gegenwart eine gewollte Zukunft. Diese führt letztendlich zu einer kritischen Einschätzung der Situation und zum Nachdenken über dringend erforderliche Veränderungen. Und was im Mittelpunkt unternehmerischen Denkens und Handelns steht, das spiegelt sich auch in Leitsätzen, Konzepten sowie der Kultur des Unternehmens Praxis wider. Die Orientierung an den Mitarbeitern ist von daher einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren für eine Praxis und deren Führungskraft – denn Sie wollen sich doch auch noch in der Zukunft behaupten?!

Zielfindung – Systemfindung

- Ziele erarbeiten
- Ziele beschreiben
- Ziele begründen
- Ziele beziffern
- Ziele priorisieren
- Ziele verabschieden

Missverstandene Führung, Atemnöte einer Lügengesellschaft – in vielen Praxen herrscht noch immer das totale Chaos. Die Ärzte als angebliche Führungskräfte: Sie tauchen auf aus dem Nichts, einzeln, paarweise oder in Gruppen begegnen sie sich in dem „Bühnen füllenden“ Unternehmen Praxis, sie sondern Dialogfetzen über Macht und Herrschsüchtigkeit ab, lassen sich über Beziehungsprobleme aus und streiten sich über den Sinn oder die Sinnlosigkeit ihres angepassten Lebens, um danach wieder im farblosen Nichts ihres Daseins zu verschwinden. „Bühnenbild“ und Führungskostüme entsprechen hierbei der Gemütslage dieser Machtmenschen, Natürlichkeit existiert nur noch in den Gedanken der frustrierten Mitarbeiter. Die Praxis: kunstvoll ineinander fließende Miniaturen einer Elite – die Leitung: finanziell abgesichert, aber sich zu schade, an gesellschaftlichen Prozessen mit zu wir-

ken, verbunden mit kultivierter Langeweile und satter Zufriedenheit, die um diese Personen kreist.

Das Praxisteam: Sie „lachen“ häufig und laut im Chor, wenn auch meist grundlos, selbst bei der Nachricht vom Tod zweier Kollegen, die wegen Schlamperei einer zynischen Führungskraft unter einer Mauer begraben worden. Und wenn die Führungskräfte an ihren Lebenslügen zu ersticken drohen, veranstaltet diese emotionale Notstandsgesellschaft mitunter auch noch ein „Picknick“ und versucht, ihre Unsicherheit im Rotwein zu ertränken. Alles nur erfunden – alles nur ein schlechter Scherz – ein falscher Film – alles nur Modephrasen?

Oder sind wir der Wahrheit näher als wir denken? Hier und heute erfahren Sie es: Die Gestaltung der Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehungen im Rahmen der Personalführung – denn es geht auch anders!

Definition

Führung, Begeisterung, eine positive Grundstimmung sowie ein positives Lebenskonzept: Das sind die markantesten Kennzeichen von Führung. Dennoch: Führung darf nicht als Technik verstanden werden, es hat vielmehr mit der Entwicklung der Persönlichkeit zu tun. Ein Arzt als Führungskraft muss stets wissen, welche Wirkungen von ihm ausgehen. Er muss erkennen, welche Konsequenzen seine Wirkung erzeugt und inwieweit die Wirkung, die von ihm ausgeht, auch zu einer Leistungsentfaltung bzw. zu einer Demotivation führt. Stets nach dem Motiv: „Nicht nur die Dinge richtig tun – sondern auch die richtigen Dinge tun“.

Bedeutung

Wandel – eine Konstante unserer Zeit, in der sich ständig etwas bewegt und entwickelt. Und das gilt auch für das Personalwesen und die dafür zuständigen Personalverantwortlichen. Jeder Arbeitsvorgang im Qualitätsmanagement ist ein Teil eines Prozesses. Prozesse wiederum erfordern von jedem das Denken in Zusammenhängen, das Erkennen von Verknüpfungen sowie das Berücksichtigen des geforderten Endergebnisses. Nur wenn dies auch konsequent realisiert wird, können auch Ideen und Innovationen effizient und Kosten optimiert umgesetzt werden. Dies wiederum setzt jedoch voraus,

dass ein Arzt als Führungspersönlichkeit auch stets hinter dieser Absicht stehen muss – in dem er nämlich andere befähigt, gute Arbeit zu leisten.

Zielsetzung

Gute Arbeit – das bedeutet Coaching – die Fähigkeit und Fertigkeit, eine leistungsorientierte Entwicklung in den Bereichen Einstellung und Verhalten in Gang zu setzen – ein bewusster und sensibler Umgang mit der Anerkennung. Von daher stellt gerade die Lösung innerer Konflikte eine wesentliche Anforderung an die charismatische Führungskraft dar. Nur derjenige Arzt, der auch in engem Kontakt zu einer tieferen Ebene seiner selbst steht, ist auch langfristig dazu in der Lage, andere zu inspirieren. Nur derjenige Arzt, der auch seine größten Stärken kennt, kann sie auch ausbauen, sie ganz bewusst einsetzen. Und wer zudem noch seine größten Schwächen kennt, der kann zumindest lernen, damit umzugehen.

Ziel muss es sein, nicht perfekt sein zu wollen, sondern zu lernen, zu differenzieren (wo Stärken und Schwächen sind), zu lernen, diese Stärken zu entwickeln und die Schwächen zu kompensieren. Denn vor allem die so genannten Glaubensgrundsätze als die eigenen Vorstellungen über das, was geht und was nicht, sind letztendlich dafür verantwortlich, dass viele gute Ideen nicht umgesetzt werden (können).

Zielgruppen

So wie "Mona Lisa" zu einem der wertvollsten Gemälde wurde, als irgendwelche Menschen dieses Bild als einzigartig bewerteten, genau so werden auch die Aufgaben und Leistungen eines Praxisteam durch die Bewertung der Führungskraft wertvoll. Und genau diese Bewertung stellt für viele Mitarbeiter des Praxisteam eine entscheidende Basis ihres Selbstwertes dar. Doch genau dieses "Phänomen" wird leider viel zu oft verkannt.

Beim Thema Führung geht es nämlich immer um die Entfaltung einer echten Wirkung – einer Stahlkraft, die von Menschen ausgeht, wiederum aber von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausfällt. Sie kann von daher laut oder leise sein, aber: sie wird auf jeden Fall eine Wirkung auf das Vorhaben von anderen Menschen – nämlich dem Praxisteam – haben. Und so wird letztlich auch jeder Mensch in unterschiedlichem Maße dazu in der

Lage sein, eine derartige Wirkung zu entfalten.

Strategie

Der Arzt als Vorgesetzter und als Führungspersönlichkeit muss in der Lage sein, sich innerlich zu verfestigen, er muss kalkulierbar werden und hierbei auch eine gewisse emotionale Distanz zu seinen gefühlsmäßigen Reaktionen entwickeln. Der Arzt als Vorgesetzter und als Führungskraft muss sich selber im "Griff" haben – und zwar nicht dadurch, dass er sich nun urplötzlich selbst diszipliniert, sondern vielmehr dadurch, dass er an sich arbeitet und auch diejenigen Faktoren, die diese destruktiven Reaktionen hervorrufen, in eine konstruktive Haltung verwandelt. Allerdings muss man sich dazu selber kennen: sich vor allem über seine Möglichkeiten bewusst werden, dieselben zu entwickeln und sich aus dem Käfig einschränkender Glaubenssätze befreien. Dies wiederum bedarf des Wissens um die eigene innere Dynamik – verbunden mit der Fähigkeit, eine innere Balance zu schaffen.

Gestaltungsbereiche

Evolution bedeutet stets eine Ausprägung des Führungsverhaltens in die Zukunft. Es handelt sich hierbei jedoch nicht um Bahn brechend neue Erkenntnisse, sondern vielmehr um eine Interpunktionierung, damit Führungsqualität eine größere Wichtigkeit erhält. Denn ein Arzt als Führungspersönlichkeit sollte sich für seinen Beruf begeistern können – und zwar aus der Erkenntnis heraus, dass Führung stets eine Profession darstellt, der man sich verschreiben sollte.

War früher einmal ausschließlich fachliche Kompetenz eine wesentliche Voraussetzung für den beruflichen Erfolg, so taucht inzwischen immer häufiger das Schlagwort von der sozialen oder emotionalen Kompetenz auf. Unternehmenskultur bedeutet deshalb nicht nur Kommunikation und Teamfähigkeit, sondern auch Motivation und Vermittlung. Denn gerade in einer weltweit orientierten Informationsgesellschaft mit oftmals austauschbarem Produkt-, Dienstleistungs- und Mitarbeiter-Angebot sieht sich das kleinere Praxisunternehmen ebenso wie ein Klinikunternehmen zunehmend einem verschärften Wettbewerb ausgesetzt – und damit auch einem ganz neuen Profilierungsdruck.

Aufgabenfelder

Führen im modernen Sinne heißt nicht: Aufgaben formulieren, Ziele setzen, delegieren, kontrollieren, beurteilen und Gehalt festsetzen – ein Arzt als Einzelkämpfer, der sich von seinem Praxisteam umgeben glaubt und nicht mehr delegieren will. Führen heißt vielmehr: Einfluss ausüben – ein Einfluss, der von der eigenen Person ausgeht. Ein akzeptierter Arzt als Führungspersönlichkeit, der sein Praxisteam motiviert, der als "Wissensmanager" in der Lage ist, Wissen zu bündeln, und der Entscheidungen fällt.

Doch hierbei braucht er nicht alles zu wissen. Eines sollte er aber stets wissen: nämlich was er wo und wie bekommen kann. Jeder Arzt als Führungspersönlichkeit muss sich von daher zunächst einmal über seine eigene Wirkung im Klaren sein und auch daran arbeiten, diese Wirkung zu differenzieren und auszuprägen. Ein Arzt als Führungspersönlichkeit der Zukunft hat von daher auch keine Probleme mit seinem Selbstwertgefühl, wenn er sein Praxisteam fördert und seine Kenntnisse weitergibt. Damit ist allerdings nicht gemeint, autoritär zu sein! Denn das autoritäre Syndrom einer Führungskraft ist ebenfalls eine fehlgeleitete, natürliche Autorität bzw. eine Kompensation des Minderwertigkeitsgefühls. Viel wichtiger ist stattdessen die Begeisterung als treibende Kraft im Veränderungsprozess eines Unternehmens, die optimale Gestaltung einer Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung.

Relevanz der Systeme und Instrumente

Ein jeder (Führungs-)Vorgang ist auch eine Sensation und folgt doch einer tieferen inneren Logik. Wenn beispielsweise zwei Führungspersönlichkeiten, beides Machtmenschen durch und durch, ihren ganzen Willen und all ihre Kraft auf ein gemeinsames Ziel hin bündeln, dann gibt es wenig, was sie aufhalten kann. Wenn diese beiden dann auch noch vom "härteren Kaliber" sind, dann wird sich die vereinte Energie aus Erfahrung wieder in die Einzelkraftfelder spalten, sobald das gemeinsame Ziel nur erreicht ist. Ein Arzt, ein bis zum Opportunismus pragmatischer Machtmensch, ein weiterer Kollege, ein konsequenter ideologischer: Hier stoßen sich zwei Prinzipien in den Raum, die einander dauerhaft nicht dulden können.

Denn ein Arzt – als Repräsentant des “stets Machbaren”, dessen Ideen und Programme sich in seinem eigenen Namen erschöpfen – diese Rolle muss letztendlich bühnenreif kollidieren. Das Praxisteam lässt sich nämlich nicht gleichzeitig “füttern und melken”, man kann nicht moderne Personalpolitik gestalten, indem man sich an den gesellschaftlichen Ideen der 70er Jahre orientiert. Der Arzt als Führungspersönlichkeit – und sein Name steht für den wahrscheinlich größten Teil des Unternehmens, mit seinem Praxisteam zusammen steht er aber für das Unternehmen insgesamt. Daher stellt sich die spannende Frage nach der Richtung, die ein Arzt als Führungspersönlichkeit einschlagen wird.

Relevante Daten und Informationen

Es gibt keine leidige Personalführung – auch keine schwierigen Mitarbeiter. Es ist vielmehr die Neugierde, die Herausforderung, mit gewöhnlichen Menschen außergewöhnliche Leistungen zu vollbringen. Es bedarf also einer mehr oder weniger großen Beziehungsqualität in der Führungsbeziehung, die allerdings nicht mit Kameradschaft verwechselt werden sollte. Hinderlich sind aber stets ein überzogenes oder grundsätzliches Misstrauen – ausartend in eine Arroganz, die nur noch Unsicherheit kompensiert. Der Arzt als Vorgesetzter stellt stets ein Vorbild dar, auch wenn er es im eigentlichen Sinne gar nicht ist. Aber sein Praxisteam muss letztendlich darin seinen Glauben haben, dass es den Worten ihrer Führungspersönlichkeit auch vertrauen kann.

Zielorientierte Führung setzt deshalb immer voraus, dass der Arzt als Führungspersönlichkeit auch das tut, was er sagt, und dass er das Wissen und die Fähigkeit besitzt, zu führen. Er muss vor allem von der Richtung, in welche die Entwicklung geht, überzeugt und begeistert sein. Somit ist die Übereinstimmung von Sagen und Tun mit Sicherheit keine neue Erfahrung, benötigt aber dafür in der Führungsrealität eine eindeutige Interpunktion. Wer als Führungspersönlichkeit glaubwürdig erscheint, der stellt für seine Unternehmung ein unschätzbares Kapital dar. Doch dies gelingt nur, wenn Ärzte als Führungskräfte auch an ihren Schwierigkeiten arbeiten.

Führungsinstrumente sind nur so gut wie die Führungskraft selbst

Viele Ärzte zahlen für den beruflichen Erfolg einen hohen Preis. Die Führungsaufgaben und das Beziehungsmanagement zwischen Arzt und Patienten scheint einen Lebensstil zu fordern, der den Vorrang des Arbeitslebens, vermeintlich nicht hinterfragbar, zum Standard macht. 12- bis 14-Stunden-Tage in einer selbständig geführten Arztpraxis sind nicht selten, Arbeitszeiten bis in die Abendstunden selbstverständlich. Auch die Wochenenden sind schon lange nicht mehr heilig.

Die Anforderungen der Managementaufgabe – operativer Entscheidungsdruck, Strategieplanung, Terminenge, Abstimmungsprobleme, Mitarbeitergespräche – sind für manche Ärzte belastend, für andere ein belebendes Element. Bei vielen Medizinern erzeugt diese Situation ein diffuses Unbehagen und Ohnmachtgefühl, von Ereignissen und Umwelteinflüssen bestimmt zu werden, ein Getriebener statt ein Treiber zu sein. Dies ist umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass diejenigen, die sich hier als ohnmächtig und getrieben erleben, eben diejenigen sind, die in ihren Praxen die Weichen stellen, Mitarbeiter motivieren, Prozesse organisieren und das Handwerk der strategischen Planung und des Controllings beherrschen.

Wie kommt es dann aber, dass es Medizinern seltener gelingt, die handwerkliche Professionalität ihres ärztlichen Könnens und Führens auch auf die eigene Person anzuwenden? Wer in seinem Beruf als Mediziner etwas erreichen will, braucht eine gute Portion Optimismus. Diese positive Einstellung zu allem, was uns umgibt und womit wir uns beschäftigen, ist einer der wichtigsten Grundsätze im Leben überhaupt. Es gibt eigentlich keinen Grund für Sie, nicht optimistisch zu sein. Selbst in unseren schwierigen Zeiten steckt die Welt noch voller Möglichkeiten!

Versuchen Sie einmal, auch scheinbar negative Momente positiv zu interpretieren. In fast jeder Lage gibt es noch einen Ausweg, wenn man nur aufmerksam und „findig“ danach sucht. Als Optimist werden Sie überall gute Freunde finden. Von einer positiven Lebenseinstellung werden die meisten Menschen – auch Ihre Patienten – angesprochen, und auch Krisenzeiten werden Sie dann besser überstehen. Denn eine optimistische Lebens-

haltung beflügelt unsere Kreativität und unser gesamtes Denkvermögen; Pessimismus hingegen lähmt die Gedanken. Wer statt des „halbvollen“ Glases nur das „halbleere“ Glas sieht, macht sich selbst nur unglücklich und übersieht die vielen Chancen, die jedem Menschen begegnen.

Mit einer positiven Lebenseinstellung können Sie sich zu Recht auch mehr zutrauen. Denn aus einer solchen Haltung entwickelt sich eine Zielstrebigkeit, die Ihnen als Arzt Ihr Vorwärtskommen wesentlich erleichtert. Wer an sich glaubt, findet in der Regel auch Mittel und Wege, sein Ziel zu erreichen; sogar in schwierigen Zeiten sieht er (oder sie) noch eine Chance für einen Vorteil. Wer hingegen in Misserfolgen denkt, zieht Erfolglosigkeit geradezu „magisch“ an. Der ewige „Bedenkenträger“, der sich vor lauter „Wenn und Aber“ nichts zutraut, erliegt dem Pechvogelkomplex, bis er letztlich in der Tat nichts anderes sieht als Schwierigkeiten: Probleme mit Patienten, Probleme mit dem Praxisteam. Denken Sie von daher an den Erfolg, und erwarten Sie Erfolg! Wer sich Ziele steckt, wer aktiv darauf hinarbeitet, der wird Mittel und Wege finden, diese Ziele auch zu erreichen. Dennoch: Sie werden immer nur das erreichen, womit Sie sich geistig konstruktiv befassen. Die innere optimistische Einstellung zu den Dingen – zu Ihrem Personal, zu Ihren Patienten – hat eine anziehende, positive Kraft. Und bedenken Sie vor allem immer wieder: Nicht allein die Sachlogik allein entscheidet!

Wenn die alte Formel gilt, dass im „magischen Dreieck“ der Führung und des Beziehungsmanagements der Arzt als Führungskraft in angemessener Form Aufgaben und Menschen miteinander in nutzbringende und Ziel gerichtete Bewegung bringen soll, dann sind Führungsmethoden und -instrumente immer gebunden an den Akteur dieser Instrumente: die Führungskraft. Ein Führungs- und Beziehungskonzept zwischen einem Arzt, seinem Praxisteam und seinen Patienten ist also stets nur so gut wie die Führungskräfte, die es anwenden.

Der Mediziner als Führungskraft stellt als Individuum sich selbst, seine eigene Persönlichkeit, seine ganz persönlichen Fähigkeiten und Unfähigkeiten sowie das persönliche Charisma (so vorhanden) als professionelles Instrument seinen Mitarbeitern wie auch seinen Patienten zur Verfügung. Der Arzt benutzt sich damit selbst als „Werkzeug“. Optimismus liefert hierzu den Treibstoff für schöpferisches Arbeiten und die Kraft zum Durchhalten.

Der Pessimist hingegen begräbt alle seine Hoffnungen, bevor er seine Vorhaben überhaupt beginnt.

Sie kennen sicher die alte Fabel von den zwei Fröschen, die in einen Eimer mit Milch fallen. Der pessimistische Frosch sieht sich gleich am Anfang schon verloren, gibt auf und ertrinkt. Der Optimist aber strampelt die ganze Nacht hindurch, bis er am nächsten Morgen auf Butter sitzt und sich durch einen Sprung über den Rand des Eimers retten kann. Wenn Sie also erkennen, dass Sie selbst zum Pessimismus neigen, dann sollten Sie unbedingt daran arbeiten, diese Einstellung zu ändern. Sehen Sie in möglichst jeder Situation eine positive Chance.

Alles, was auf Sie als Mediziner zukommt, können Sie zum Positiven wenden, wenn Sie sich angewöhnen, optimistisch zu denken und zu handeln. Nutzen Sie nicht nur Ihre „Macht“ als Arzt, sondern auch die Macht Ihrer positiven Ausstrahlung: Man kann sie sich planvoll aneignen! Denn Sie haben alle Voraussetzungen zum Erfolg. Schon das Wollen, etwas zu erreichen, ist die beste Erfolgsbasis.

Wege zu erfolgreichen Veränderungen im Unternehmen

Der Kern aller Management-Methoden ist, durch Veränderungen im Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. In den meisten Fällen aber scheitern die Projekte, weil das Praxisteam – in vielen Fällen die Betroffenen – diese Veränderungen ablehnen. Dies bedeutet dann nichts anderes als: Alles von oben Verordnete versendet weiter unten. Um jedoch Veränderungen erfolgreich in Gang zu setzen, müssen vor allem die Mitarbeiter aus dem Praxisteam frühzeitig in das jeweilige Projekt mit einbezogen werden. Doch gerade bei derartigen Veränderungsprojekten machen allzu viele Führungskräfte immer wieder den gleichen Fehler: Sie denken in Absichten anstatt in Wirkungen.

Beispiel: Starre und unflexible Strukturen innerhalb einer Arztpraxis sind heutzutage nicht mehr „marktgerecht“. Dezentrale Entscheidungen vor Ort unter Einbindung aller auf der Grundlage der gegenseitigen Akzeptanz aber

aktivieren die Mitarbeiter. Die Organisation wird wieder dynamisch. Fazit: Erfolgreiches Management schafft die Bedingungen dafür, dass „Arbeit wieder Spaß macht“, dass sich die Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit, dem Unternehmen und der Dienstleistung wieder identifizieren. Hier bieten sich als Management-Techniken an:

- Führung durch Delegation von Verantwortung (d. h. Entscheidungsfreiheiten werden eingeräumt und Teilverantwortlichkeiten delegiert).
- Führung nach dem Ausnahmeprinzip (d. h. Mitarbeiter handeln weitgehend selbstständig, der Vorgesetzte greift nur ein bei außergewöhnlichen Ereignissen)
- Führung durch Zielvereinbarung (d. h. Ziele werden gemeinsam erarbeitet, die Mitarbeiter entscheiden jedoch selbst über die Art der Realisierung).

Der Arzt als Führungspersönlichkeit muss bei betrieblichen Veränderungsvorhaben daher auch immer seine Mitarbeiter mit einbinden. Denn es geht in erster Linie darum, den Veränderungsbedarf frühzeitig zu erkennen, bessere und praxisingerechtere Veränderungsmaßnahmen zu entwickeln und die geplanten Veränderungen am Ende auch umfassend und systematisch umzusetzen. Um dies allerdings im betrieblichen Praxisalltag zusätzlich zum laufenden Tagesgeschäft zu realisieren, müssen folgende Schlüsselfaktoren beachtet werden:

- Mitarbeiter (die Betroffenen) benötigen umfassende und direkte Informationen aus allen relevanten inner- und außerbetrieblichen Bereichen.
- Wichtig ist zudem das Erkennen und Berücksichtigen der Zusammenhänge der in der Veränderungssituation wichtigen Faktoren.

Beispiel: Die Ablauforganisation befasst sich mit der sinnvollen Ordnung einzelner Arbeitsvorgänge. Sie bestimmt den zeitlichen und räumlichen Ablauf der Arbeitsvorgänge. Der Arbeitsablauf wird in seiner zeitlichen und räumlichen Anordnung zwischen den verschiedenen Stellen untersucht. Die

benötigten Zeiten werden registriert. Diesen Vorgang der Organisations-tätigkeit bezeichnet man als Arbeitsanalyse. Das Ergebnis der Arbeitsanalyse (Ist-Zustand) wird darauf untersucht, ob alle Arbeitsgänge und Wege notwendig und die einzelnen Tätigkeiten nach Menge und Qualität sinnvoll aufeinander abgestimmt sind. So wird daraus ein Sollzustand entwickelt.

Hierzu gehört des Weiteren die Bündelung und Auswertung der Erkenntnisse zu einer situationsgerechten Schlussfolgerung, die Entwicklung kreativer Ideen und Vorschläge sowie ein erkenntnis- und entscheidungs-konformes, möglichst von allen Betroffenen getragenes Umsetzen der Veränderungen. Dabei sollte jedoch eines nicht vergessen werden: Betriebliche Veränderungsprojekte unterliegen eigenen Gesetzen. Und dabei ist es auch unerheblich, ob es sich um Althergebrachtes (Restrukturierungen), die Entwicklung neuer Ideen und Dienstleistungen oder um die Verbesserung interner Abläufe handelt. Akzeptanz bzw. eine Realisierung ist nur in den Fällen zu erreichen, in denen es auch gelingt, möglichst viele Kräfte zu bündeln, um damit aufeinander abgestimmte Vorgehensweisen und Projektstrukturen zu schaffen.

Um dies jedoch zu erreichen, muss an mehreren Punkten gleichzeitig angesetzt werden: Zum einen bei den beteiligten Personen, zum anderen bei den Machtverhältnissen und Entscheidungsstrukturen – aber auch bei den zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie bei der Informations- und Kommunikationspolitik. Der Schlüssel zum Erfolg liegt hierbei vor allem in den Einstellungen sowie im Verhalten der Mitarbeiter aus dem gesamten Praxisteam. Denn will man Mitarbeiter im Sinne eines erfolgreichen Veränderungsprozesses beeinflussen, so kann dies nur über die Art und Weise des Umgangs miteinander sowie über die Gestaltung der Rahmenbedingungen erfolgen.

Konkrete Ansatzpunkte für ein Veränderungsmanagement bestehen somit vor allem in der Berücksichtigung von Erlebnissen und Erfahrung, in der Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten sowie bei der Förderung von Kommunikation und Beziehungen. Möglichst bei jedem Schritt im Projektverlauf – von der Erkennung des Veränderungsbedarfs bis zur Umsetzung und Ergebniskontrolle – sollten Mitarbeiter (Betroffene) intensiv einbezogen werden. Dies kann beispielsweise geschehen über eine gemeinsame

Projektgruppenarbeit sowie regelmäßigen Meinungsbefragungen, über die Präsentation und Diskussion von Teilergebnissen, über Ideenwettbewerbe für das Praxisteam sowie über die intensive Nutzung aller zur Verfügung stehenden Kommunikationsformen.

Aber auch einer dadurch geschaffenen regelmäßigen Rückkoppelung kommt hohe Bedeutung zu. Denn nur so führt der Weg auch über eine gemeinsame Problemerkennung, einem gemeinsamen Entdecken von Möglichkeiten und einer gemeinsamen Entwicklung des Lösungsweges – und letztlich hin zur Erreichung einer gemeinschaftlich getragenen Lösung. Beteiligung von Mitarbeitern (Betroffenen) bedeutet in diesem Sinne aber nicht, ein „kollektives Nicken“ zu provozieren oder eine Basisdemokratie zu verwirklichen. Die Beteiligung geht vielmehr von der Erkenntnis aus, dass jeder Mitarbeiter und jeder Betroffene Experte für seinen Bereich ist.

Und genau deshalb ist es so wichtig, Prozesse zu schaffen, in denen dieses Expertenwissen artikuliert – d. h. genau formuliert – und berücksichtigt werden kann. Denn es geht letztendlich darum, bei allen Betroffenen eine persönliche Überzeugung zu erreichen, Veränderungsenergien freizusetzen und die Qualität des Prozesses mit dem Ziel höherer Erfolgsaussichten für Inhalt und Umsetzung der Veränderungen zu verbessern.



Zukunftsinvestition Patientenzufriedenheit

Patienten sind die „Kunden“ in jeder Arztpraxis. Sie wollen „gut bedient“ werden, um die Bestätigung zu erhalten, dass ihre Entscheidung gerade für diese Praxis richtig ist. In einer modernen Marketing orientierten Arztpraxis wird die konsequente Patientenorientierung daher mehr und mehr zum Schlüssel für eine erfolgreiche Praxisführung. Ein regelmäßiger kritischer Blick „over the counter“ ist deshalb für jeden Mediziner und Praxisinhaber von Zeit zu Zeit notwendig, um Informationen über die Bewertung seiner Praxis aus Patientensicht zu erhalten.

Arbeiten Sie von daher schöpferisch! Sagen Sie jetzt aber bitte nicht, Sie seien nicht schöpferisch begabt. Es bleibt nämlich nicht allein dem Genie vorbehalten, kreativ zu arbeiten: Jeder Mensch hat schöpferische Anlagen und kann sie entwickeln. Schöpferisches Tun ist allerdings eine Frage der Einstellung, nicht der Eignung. Das „geborene Talent“ weiß instinktiv das Neue und Neuartige zu finden, jeder andere muss es erst lernen. Lassen Sie Ihrer Phantasie deshalb ruhig öfter einmal freien Lauf, Sie haben Zeit: auch als Mediziner. Und wenn Ihnen dann ein schöpferischer Gedanke kommt, sollten Sie nicht eher ruhen, bis Sie Ihre Idee in eine brauchbare und praktisch realisierbare Form gebracht haben.

Finden Sie Ihre Lebensvision

Über Visionen und Lebensziele wird viel geredet. Doch nur die Wenigsten wissen, wofür sie täglich all ihre Kraft, Zeit und Energie einsetzen. Visionen werden zudem all zu oft mit Zielen verwechselt. Ihre Vision als Mediziner ist das WARUM hinter all Ihren kleinen und großen Zielen. Jeder von uns hat dieses WARUM, nur die wenigsten kennen es. Es ist nämlich die große Idee, die hinter all unseren Zielen steckt. Nur dann, wenn Sie einen klaren Blick auf das große Ganze in Ihrem Leben haben, wenn Sie wissen, wofür Sie morgens aufstehen, dann besitzen Sie auch in den schwierigsten Situationen die Kraft und Energie, Ihren Alltag zu meistern.

Nur mit einem großen Lebensziel vor Augen werden Sie eine dauerhaft gesunde Lebens-Balance erreichen, die Sie Tag für Tag Ihren Träumen und Zielen näher bringt. Nur wenn Sie eine klare Vision davon haben, was Sie in Ihrem Leben erreichen wollen, können Sie Ihrem Leben bewusst Sinn und Richtung geben. Stellen Sie sich hierzu folgende Fragen:

- Was will ich in meinem Leben, in meiner Praxis, bei meinen Patienten, meinem Personal alles erreichen?
- Was ist mir wichtig an meinem Beruf als Mediziner, welche persönlichen Werte schätze ich besonders?
- Worin liegen meine besonderen Fähigkeiten und Begabungen als Mensch, als Arzt, als Arbeitgeber, als Führungsverantwortlicher?

Damit Sie nun Schritt für Schritt eine klare Vorstellung von dem bekommen, was Sie erwartet, sollten Sie zuerst Ihre persönliche Erfolgspyramide der Effektivität aufbauen. Denn ohne Ihr Wertesystem genau zu kennen, also ohne zu wissen, was hinter all Ihren Aktivitäten steht, werden Sie die nachfolgenden Schritte nicht bewältigen können. Und das bedeutet für Sie: Von der Vision zur Aktion. Denn wir alle können eine neue Gewohnheit erst dann verinnerlichen, wenn wir sie in unserer Praxis selber erfahren und umgesetzt haben.

Schritt 1	Entwickeln Sie Ihre persönliche Vision, Ihr Leitbild, Ihr Lebensziel	Ihre individuellen Werte:
Schritt 2	Festlegung Ihrer persönlichen Lebensrollen	Ihre individuellen Wünsche:
Schritt 3	Definition Ihrer strategischen Schlüsselaufgaben	Ihre persönliche Strategie:
Schritt 4	Formulierung Ihrer Jahresziele	Ihre persönlichen Ziele:
Schritt 5	Effektive Planung Ihrer wöchentlichen Prioritäten	Ihre persönlichen Prioritäten:
Schritt 6	Effiziente Erledigung Ihrer Tagesarbeit	Ihre persönliche Planung/ Aktion/Kontrolle:
Schritt 7	Ihre persönliche Energie, Ihre Power, Ihre Selbstdisziplin	Ihre persönliche Methode zur Selbstmotivation:

Betrachten Sie Ihre Vision immer wieder, machen Sie Notizen, Streichungen oder Ergänzungen, bis Sie Ihr Leitbild so verbessert haben, dass Sie eine Richtung, einen tieferen Sinn, eine Herausforderung, eine Motivation verspüren, wenn Sie Ihr Leitbild durchlesen.

Glauben Sie an sich – Ihr Patient muss es auch

Das Gelingen Ihres Vorhabens hängt zum größten Teil davon ab, was Sie sich selbst zutrauen. Wer nicht an sich glaubt, findet oft auch nicht die Kraft und den Willen, etwas zu verändern. Der Glaube an sich selbst ist eine Energiequelle, aus der Sie Ihr Leben lang schöpfen können. Positive Grundlagen, die die Persönlichkeit bilden, sind Wissen, Können und erworbene Fähigkeiten. Sie geben Ihnen den Glauben an sich selbst und das Vertrauen in die eigene Kraft und Leistung.

Sie erlangen mit Ihrem Selbstvertrauen Sicherheit in jeder Hinsicht, im Umgang mit Ihren Mitarbeitern, Ihren Kollegen, Ihren Patienten. Sie erlangen das gleiche Selbstvertrauen, das Sie als Mediziner so unentbehrlich macht. Der Glaube an sich selbst macht erfahrungsgemäß ca. 50 % Ihrer Persönlichkeit aus. Echter Glaube ist der Schlüssel, der grenzenlosen Kräfte des Geistes, des Herzens und der Seele freimacht. Und immer wieder werden – und müssen – Sie in Ihrem Leben feststellen, dass er ein ungeheurer Machtfaktor im Lebenskampf ist.

Dem, der an sich glaubt, ist nichts unmöglich! Denn der Glaube an sich sieht und erkennt die Kräfte, die zur Vollendung führen. Glaube sieht weit über alle Grenzen hinaus. Er sprengt alle Begrenzungen und überspringt alle Hindernisse. Glaube an sich ist der Kompass, der den Weg zum Ziel weist. Glaube tut kein Unrecht. Glaube ist ein wundertätiger Arbeiter.

Gewiss hat jeder Mensch das Empfinden, dass es irgendeine geheimnisvolle Kraft jenseits des eigenen Lebenskreises und oberhalb der eigenen Persönlichkeit gibt. Ein Mensch, der seinen Lebensfahrplan aber auf echten Glauben stellt, der wird immer jeder Niederlage trotzen können. Man muss sich nur etwas zutrauen, um den Glauben an sich selbst zu festigen. Stellen Sie sich von daher immer wieder neue Aufgaben. Wenn Sie dann dieses selbst gesteckte Ziel erreicht haben, und sei es auch nur ein Teilziel, dann haben Sie schon Vertrauen zu sich gewonnen.

Denn nur Menschen, die sich etwas zutrauen, können auch Verantwortung übernehmen. Sie wirken in den Augen der anderen – Ihrer Patienten, Ihren Mitarbeitern und Kollegen – zuverlässig. Der Erfolgreiche übernimmt die Verantwortung nämlich nicht bedenkenlos, sondern stets im vollen Vertrauen auf seine Leistungsfähigkeit und Energie. Ausdauer und Beharrlichkeit setzen also immer den festen Glauben an sich selbst und an seine eigenen Fähigkeiten voraus.

Erfolge erwarten heißt auch: Leistung bieten!

Im Grunde genommen ist jede Tätigkeit und jede geschäftliche Handlung eine Dienstleistung, die Sie als Arzt für einen anderen erbringen. Ihre erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten machen sich für Ihre Praxis und für sich selbst bezahlt. Durch Ihre qualifizierte „Dienstleistung“ können Sie mehr Verdienst, mehr Erfolg erwarten. Und je besser Ihre persönlichen Leistungen, desto größer ist auch der Nutzen für Ihre Praxis. Viele Mediziner übersehen jedoch einfach ihre Chancen, anderen eine noch bessere Dienstleistung zu bieten, indem man innewohnende Kräfte mobilisiert und sich zu einer besonderen Leistung qualifiziert. Sie beherrschen nicht die ihnen gestellten Aufgaben, sondern die Aufgaben beherrschen sie.

Andere sehen in ihrer Arbeit eine Gelegenheit, zum Erfolg zu kommen. Sie sind ständig bemüht, etwas mehr zu tun, als man von ihnen verlangt. Und das ist es, was den Erfolgreichen immer auszeichnet. Wer sich nämlich bemüht, seine Fähigkeiten, sein Wissen ständig zu verbessern, der leistet eine Vorarbeit für die Zukunft – nicht nur für künftigen Mehrverdienst – sondern auch für höheres Ansehen bei Personal und Patienten, und zur Absicherung seines Berufslebens. Betreiben Sie deshalb das Dienen am Patienten, den Umgang mit Ihrem Personal, das „Nutzenbieten“ stets mit Planmäßigkeit und Begeisterung – genau so wie ein interessantes Hobby.

Unternehmerische Führungsaufgaben als Ausgangspunkt des Entscheidungsprozesses

Wenn wir uns zunächst einmal der „Führung“ als dem zentralen Begriff zuwenden, so muss man zuerst wissen, ob man diesen Begriff in der umfassenderen Bedeutung von Menschenführung (personenbezogene Führungsaufgabe) oder enger im Sinn von Unternehmensführung (sachbezogene Führungsaufgabe) aufgefasst wissen will. Denn Unternehmensführung selbst ist das grundlegende dynamische und schöpferische Element in der Unternehmung. Die unternehmerischen Führungsentscheidungen sind dabei durch vier Merkmale charakterisiert:

- Unternehmerische Führungsentscheidungen setzen ein hohes Maß an Selbstständigkeit, Entscheidungsbefugnis und Verantwortung voraus.
- Unternehmerische Führungsentscheidungen sind richtungsweisende Grundsatzentscheidungen, die für Bestand und Erfolg des Unternehmens von grundlegender Bedeutung sind.
- Unternehmerische Führungsentscheidungen können immer nur aus der Kenntnis der Gesamtzusammenhänge heraus getroffen werden. Sie sind damit im Gegensatz zu den so genannten Ressortentscheidungen immer „Ganzheitsentscheidungen“.
- Unternehmerische Führungsentscheidungen sind unabhängig von ihrer möglichen Übertragbarkeit grundsätzlich nicht delegierbar. Sie sind damit autonome und richtungsweisende Ganzheitsentscheidungen.

Das Führen eines Unternehmens verlangt von daher Entscheidungen, in deren Mittelpunkt die planmäßige Kombination der betrieblichen Dienstleistungsfaktoren mit dem Ziel des optimalen wirtschaftlichen Erfolges steht. Ein Unternehmen darf von daher nicht als anonyme Organisation zur Kombination abstrakter Dienstleistungsfaktoren gesehen werden, es handelt sich vielmehr um Menschen bezogene Sozialsysteme. Daher sind nachfolgende Führungseigenschaften mehr denn je gefragt:

- . Belastbarkeit
- Intelligenz
- Urteilsfähigkeit
- Entscheidungsfähigkeit
- Persönliche Integrität
- Einfühlungsvermögen
- Selbstbeherrschung
- Kreativität
- Verantwortungsfreudigkeit
- Überzeugungskraft

Zur zweiten Komponente der Führungsqualifikation zählt das Führungsverhalten. Sie leitet sich aus dem Vorhandensein bestimmter Persönlichkeitseigenschaften ab und ist nicht erlernbar. Zudem gibt es in der Praxis kein allgemein akzeptiertes und optimales Führungsverhalten, sondern lediglich ein Verhalten in ganz bestimmten Situationen sowie im Zusammenhang mit ganz bestimmten Gruppen. Und die jeweilige Gruppenstruktur, die Gruppenziele und die Erwartungen der Gruppe an die Gruppenmitglieder bestimmen dann auch zum größten Teil das angemessene Führungsverhalten in konkreten Situationen.

Sind allerdings die Erwartungen bekannt, die eine Gruppe von Mitarbeitern an das Verhalten der Führungsperson stellt, dann sind wiederum bestimmte elementare Verhaltensweisen in Form eines Verhaltenstrainings in gruppendynamischen Prozessen durchaus vermittel- und damit auch erlernbar. Das Führen einer Arztpraxis ist von daher im Prinzip für Führungsbegabte erlernbar, denn:

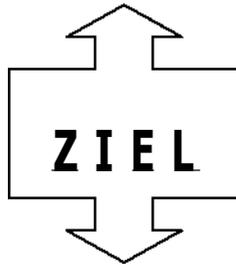
1. Jede Unternehmensführungslehre hat sich mit den unternehmerischen Führungsaufgaben auseinander zu setzen.
2. Jede Unternehmensführungslehre hat den Entscheidungsprozess in seinen Phasen kritisch darzustellen.
3. Jede Unternehmensführungslehre hat sich mit den sachbezogenen Führungstechniken und den personenbezogenen Führungsmitteln zu befassen.

Eigenmotivation als Basis für Ihren Erfolg

Wer kennt nicht diejenigen Zeiten, in denen alles super läuft? Wer kennt aber nicht auch die Zeiten, in denen einem nichts gelingt? Dies sind dann Zeiten des Zweifels, der Unlust und der mangelnden Antriebskraft, in der Motivation wenig oder gar nicht vorhanden ist. Für jeglichen Erfolg aber ist Eigenmotivation ausschlaggebend.

Niemand kann etwas erreichen, für das er kein Interesse zeigt. Hierfür lohnt es sich einfach nicht, den nötigen Einsatz zu bringen. Andererseits werden einige – gerade in dieser problematischen Zeit – Ausdauer zeigen, Hartnäckigkeit beweisen, alle nur erdenklichen Dinge tun, um dennoch das bestimmte Ziel zu erreichen. Hier ist dann die Motivation groß – und zwar so groß, dass sie nichts mehr davon abbringen kann.

Motivation wird vom Menschen unbewusst und intuitiv eingesetzt. Zu Ihrer eigenen Erfolgssteigerung und zur Erhöhung Ihrer Lebensfreude sollten Sie aber dieses wichtige Potenzial gezielt verwenden. Nutzen Sie hierzu Ihre eigene Motivation – und zwar bewusst -, um auf diese Weise Ziele und Wünsche zu verwirklichen. Motivieren Sie sich durch Ziele. Denn je stärker der Wunsch, desto stärker wird auch die eigene Motivation freigesetzt. Und je konkreter und realistischer Ihre Vorstellungen sind, um so besser können Sie die eigene Motivation einsetzen.

Bis wann will ich mein Ziel erreichen?**Wie viel Einsatz muss ich bringen?**

Bedenken Sie: Durch die Konkretisierung und Einteilung des Ziels in kleine Etappen haben Sie eines erreicht: Sie sehen sich bereits in Aktion! Und vergessen Sie niemals: Sie haben auch das Recht, Ihre Meinung zu ändern, denn Sie haben das Recht und die Pflicht; für sich selbst Sorge zu tragen. Schädlich kann es für Sie und Ihre Motivationskraft nur dann sein, wenn Sie sich nur noch mit anderen vergleichen. Denn damit geben Sie sich selbst die Botschaft: Ich bin nicht gut genug – und Sie laufen Gefahr, Ihr eigenes Potenzial nicht auszuschöpfen.

Konkurrieren Sie von daher in erster Linie mit sich selbst, nehmen Sie nur Ihre eigenen erbrachten Leistungen als Maßstab für den weiteren Ansporn. Auch wenn Ihr Konkurrent eine größere Praxis und vielleicht mehr Patienten hat als Sie und dadurch etwas mehr verdient, bedeutet dies noch keinesfalls, dass Sie deswegen jetzt Ihre eigenen Erfolge herabsetzen müssen. Im Gegenteil: Auch Sie haben erreicht, was Sie wollten. Und wenn Sie Ihr persönlich Erreichtes dann auch noch ausbauen: Ist das letztendlich nichts?

Die Arztpraxis als Vergnügungsdampfer? — Nur moderne Führungsinstrumente sichern den unternehmerischen Erfolg

Ein erfolgreicher Arzt mit einer eigenen Praxis zu werden ist heute nicht mehr so schwierig – vorausgesetzt natürlich, man weiß, was man will. Man arbeitet, um Ergebnisse zu erzielen und nicht allein, um Lob zu erhalten. Denn hat Imponiergehabe nichts mit Erfolg zu tun, sie verschwendet nur wertvolle Energie. Dennoch: Immer noch schrecken die meisten heutzutage zurück, wenn es darum geht, Verantwortung zu übernehmen. Am Ende bleibt ein gedemütigter Unternehmer – und ein Meer von mittelständischen Pleiten, verbunden mit einer erdrückenden Soziallast.

Zwar kämpfen auch heute noch genügend Ärzte mit Ihrer Praxis „an vorderster Front“, ohne zu wissen, dass diese Floskel schon längst nicht mehr zum Geist eines Unternehmens passt. Auf der anderen Seite kann sich heute auch keiner mehr einen Ausrutscher erlauben. Und Effektiv- und Pseudoleistungen sollten auf Märkten und nicht in der ärztlichen Praxis gehandelt werden. Selbst eine Inkompetenz im sprachlichen Ausdruck kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten, denn jede Sprache ist das Unternehmen selbst und spiegelt sich hierdurch auch in der Öffentlichkeit. Von daher kommt es nicht selten vor, dass Botschaften ein und desselben Unternehmens oftmals nicht zusammenpassen.

Deshalb spielt vor allem die Unternehmer-Persönlichkeit – d. h. der Arzt in seiner Praxis – eine große Rolle, die sich durch Klarheit, Konsequenz und Unabhängigkeit auszeichnen sollte. Der Arzt als Führungs- und Unternehmerpersönlichkeit benötigt die Fähigkeit eines Fragenden, eines Zuhörenden und eines Vermittelnden. Dies ist bspw. in den Fällen notwendig, wenn es darum geht, Streitfälle zu schlichten oder wenn neue Projekte bzw. Dienstleistungen bewertet werden sollen. Stattdessen aber setzen sich immer noch zu viele Praxisinhaber im Alleingang über sozialpolitische Tabus hinweg. Sie verlängern die Arbeitszeit und kürzen uferlose Urlaubsansprüche. Führung bedeutet aber heutzutage genau so viel Planung wie die eigentliche Unternehmensplanung.

Der eitle Chef – die große Gefahr

Führungskräfte sollten sich niemals an die Reibungsverluste im täglichen Miteinander innerhalb der Praxis gewöhnen, sondern sie vielmehr als das sehen, was sie sind: ein Hindernis für den Praxiserfolg. Offen zu sein für Neuerungen, offen im Unternehmen kommunizieren, das sind die Grundlagen für eine gute Unternehmensvision. Wer offen ist, ist gesprächsbereit, und kann damit auch informieren. Informationen sind von daher als eine gewisse Bringschuld zu verstehen. Gleichzeitig bedeutet dies aber auch, dass Kritik geübt werden darf und muss; und dass hieraus auch die notwendigen Konsequenzen gezogen werden.

Dagegen gibt es für das Praxisteam keine Lösung, die zu einem Wachstum der Teamleistung führt, wenn der Arzt als Führungspersönlichkeit zu eitel erscheint. Dies kann und wird sich erst dann ändern, wenn der Arzt selbst sein Verhalten ändert. Denn nur durch gegenseitiges Vertrauen kann auch Engagement aufgebaut werden – d. h. der persönliche Einsatz, mit der eine Aufgabe erledigt, aber auch Verantwortung wahrgenommen wird. Aufgabendelegation, Ziele vorgeben, die sich zu erreichen lohnen, und das Erreichte dann auch anerkennen sind Schritte, die dazu dringend notwendig sind.

Sich an vereinbarte Spielregeln und Absprachen halten, andere so zu behandeln, wie man selber behandelt werden möchte, ist der Inhalt dieser Vision. Wenn man nämlich weiß, dass man sich auf seine Mitarbeiter verlassen kann, dann wird Fairness zu einem prägenden Unternehmensmerkmal. Denn der Arzt als Führungspersönlichkeit stellt keinen Einzelkämpfer innerhalb seiner Praxis dar, sondern ist vielmehr ein Teil seiner Mannschaft. Und nur der gemeinsame Erfolg ist ausschlaggebend, nicht die Summe der Einzelerfolge.

Manche Ärzte als Führungsverantwortliche fühlen sich nur dann groß, wenn sie andere klein machen. Das Ergebnis: Rivalisieren statt kooperieren prägt in diesem Fall das Arbeitsergebnis. Der Mitarbeiter im Schatten des strahlenden Bewunderten. Daraus entsteht – wie sollte es denn anders sein – nur angepasste Ja-Sager, ein Gefolge, in dem Stärken nicht wachsen können. Ein Team, das gemeinsam mit dem Arzt keinerlei Nutzen bieten

kann. Viele Ärzte als Führungsverantwortliche merken nicht einmal mehr, dass ihre Mitarbeiter viele Dinge wesentlich besser und rationaler lösen als sie selbst.

Doch was macht gerade ein gutes Betriebsklima aus: Das ist das Arbeiten an gemeinsamen Zielen, an einem Strang ziehen. Dies stärkt das Wir-Gefühl. Die Unfähigkeit zur Selbsterkenntnis hingegen beendet stattdessen jegliche vernünftige Zusammenarbeit. Ärzte als Führungspersönlichkeiten dürfen sich niemals in Frage stellen, denn dies führt in fast allen Fällen zu einer Beziehungsstörung, die meist nicht direkt angesprochen werden kann. Vorhanden ist beim Mitarbeiter lediglich das subtile Gefühl, dass etwas nicht in Ordnung ist.

Voraussetzung dafür, um den Kern des Problems zu erkennen, ist aber, eine vorhandene Beziehungsstörung in klare Worte zu fassen. Fehlt dem Führungsverantwortlichen jedoch diese Voraussetzung, werden ihm die Mitarbeiter irgendwann einmal kein Feedback mehr zurückgeben, weil sie erkannt haben, dass ihr Vorgesetzter damit nicht umgehen kann. Die Folge: beide Seiten vereinsamen. Die Führungskraft selbst bekommt keine Rückmeldungen mehr; weiß von daher also auch nicht mehr, wie sein Verhalten wirkt und wird daher sein Streben nach Bewunderung noch weiter steigern – doch Bewunderung schließt Nähe aus.

Ein Arzt als Führungskraft, der auf eine solche Weise demonstrativ seine Erfolge herzeigt und nur noch auf äußere Attribute setzt, löst bei seinen Mitarbeitern nicht nur Neid, sondern auch Ärger aus. Die Mitarbeiter beginnen jetzt nämlich, sich hinter dem Rücken der Führungskraft lustig zu machen, sie sorgen für Spott. Und damit beginnt für alle Beteiligten eine Abwärtsspirale in den gemeinsamen Misserfolg. Und das Ergebnis: Der Arzt als Führungskraft fühlt sich letztendlich im Stich gelassen und ahnt dabei nicht einmal, warum die Leistung seines Teams mehr und mehr zurückgeht. Der Wandel erfordert daher insgesamt ein neues Führungsverständnis, d. h.

- Soviel Verantwortung und Selbstführung des einzelnen Mitarbeiters und von Teams wie möglich
- Insgesamt weniger Führung

- Neudefinition von Führung, d. h. Konzentration auf strategische Ausrichtung, Führung als Dienstleistung
- So viel Selbstführung, Selbststeuerung und Selbstverantwortung und so basisnah wie möglich zulassen (sog. Vertrauensorganisation)
- Nicht dem Fehler verfallen, alles durch möglichst enge Führung und Kontrolle von oben zu steuern (sog. Misstrauensorganisation)
- Insgesamt mehr am System als im System arbeiten, dass die Dinge ins Laufen kommen, statt die Dinge selbst ins Laufen zu bringen und am Laufen zu halten.

Wer demnach der Verlockung, die Betroffenen einfach zu überrumpeln, sie über den Tisch zu ziehen, nicht erledigen will, der muss sich die Mühe machen, sie aufzuschließen für das, was er mit ihnen vorhat. Dies setzt aber voraus, dass man sich intensiv mit seiner Ausgangssituation befasst. Auseinandersetzung mit der Ausgangssituation bedeutet aber auch: Die Betroffenen dort abholen, wo sie gerade sind. Wer nämlich erstmalig mit einem Veränderungsvorhaben konfrontiert wird, der hat in der Regel auch viele Fragen:

- Mit welchen Konsequenzen ist zu rechnen? (Um den notwendigen Prozess der Sensibilisierung, d. h. der Suche nach den Feinheiten, „Richtig“ zu gestalten, muss man nämlich den Ausgangspunkt herausfinden).
- Wie klar ist es den Betroffenen, was mit dieser Veränderung konkret bezweckt wird – und nicht nur dem, der sie vorantreibt?
- Können sie sich konkret vorstellen, was nachher anders sein soll als heute?
- Kennen sie die Hintergründe und Zusammenhänge?
- Gibt es so etwas wie „Leidensdruck?“ und: Wie weit ist dieser verbreitet?

-
- Wie sehr nimmt man den Initiatoren (d. h. den dafür Verantwortlichen) ab, dass es ihnen tatsächlich um die Sache geht, die sie voranbringen?
 - In welchem Ausmaß unterschiebt man ihnen verdeckte, auch eigennützige Motive?
 - Wie stark glaubt man, dass sie an einem gemeinsamen Weg interessiert sind?
 - Ist ein gewisses Maß an generellem Problembewusstsein vorhanden und damit auch eine prinzipielle Bereitschaft, sich mit den anstehenden Veränderungen auseinander zu setzen?
 - Reicht es aus, diese Aspekte in Ruhe miteinander anzuschauen, um für die Art des Vorgehens Verständnis zu schaffen?

Weitaus schwieriger wird es natürlich für einen Führungsverantwortlichen, wenn sich die Betroffenen noch in einem Stadium völliger innerer Ruhe und Zufriedenheit befinden – und somit ihre Situation für selbstverständlich und unveränderbar halten. Damit fehlt nun jegliche Voraussetzung für eine Veränderung. In diesem Falle gilt es nur, zu destabilisieren, d. h. die Menschen „aufzutauen“ und in Unruhe zu versetzen – und zwar in erster Linie mit Hilfe von Szenarien über die zukünftige Entwicklung. Denn vom Ausmaß des Problembewusstseins hängt letztlich auch das Maß der Energie ab, mit der die Beteiligten sich engagieren wollen.

Je nachdem, wo und an wie unterschiedlichen „Standorten“ die Betroffenen sich befinden, muss weniger oder sehr viel Zeit einkalkuliert werden, um die Beteiligten miteinander sowie mit dem Thema, um das es geht, in Kontakt zu bringen, sie dialogbereit und die Dinge besprechbar zu machen – und die Glaubwürdigkeit der Akteure zu testen, um die notwendige Vertrauensbasis aufzubauen. Erst wenn die Betroffenen „wach“ sind, genügend beunruhigt, die Probleme wirklich zur Kenntnis nehmen und ein ausreichend hoher Energiespiegel und genügend Antriebskraft vorhanden sind, macht es Sinn, mit der konkreten Planung und Bearbeitung des Vorhabens zu starten. Wer hier aber stattdessen den eingangs geschilderten Fehler des schnellen Anfangs macht, um á la Blitzkrieg den großen

Überraschungscoup zu landen, zahlt einen hohen Preis. Denn die Zeit, die er am Anfang zu gewinnen glaubte, wird er in späteren Projektphasen – schlimmstenfalls in der Phase der eigentlichen Umsetzung – doppelt und dreifach verlieren.

Unternehmensziele müssen zu den inneren Motiven der Mitarbeiter passen

Heute reicht es nicht mehr aus, sich lediglich ein als erstrebenswertes erkanntes oder vorgegebenes Ziel in einen Planer zu schreiben, um dann auch anschließend motivierter zu werden. Denn zunächst ist es einmal wichtig, dass Ärzte als Führungskräfte eine klare Entscheidung treffen und sich an dieses Ziel auch wirklich binden. Nur auf diese Weise werden auch bei den Mitarbeitern Willenskräfte freigesetzt, so dass bei etwaigen auftretenden Schwierigkeiten oder Rückschlägen auch ihre Motivation steigt.

Die Mitarbeiter werden sich dann noch mehr anstrengen bzw. ständig nach neuen Wegen suchen. Andererseits werden sich alle Mitarbeiter inklusive Führungskräfte, die sich nicht wirklich mit diesem bestimmten Ziel identifizieren, ständig der neuen Situation zu entziehen versuchen und es auch vermeiden, weiterhin an diesem Ziel zu arbeiten. Gerade auch bei Berufsanfängern ist es wichtig, dass der Arzt als Führungskraft ihre beruflichen Ziele ernst nimmt. Er muss ständig über sie kommunizieren, um sie mit den jeweiligen Unternehmens- und Teamzielen abzugleichen. Denn wer keine eigenen Ziele verwirklichen kann, der wird sich auch nicht an ein Unternehmen binden.

Von daher sollte jeder Arzt als Führungspersönlichkeit – insbesondere für Auszubildende – ein „ansteckendes“ Vorbild sein, in dem er seine Ziele selbst mit Spaß und Motivation verfolgt. Das Ziel sollte hierbei stets so anspruchsvoll formuliert sein, damit es auch Leistung mobilisiert. Um jedoch auftretende Zielkonflikte zu vermeiden, sollte es außerdem in eine Hierarchie von lang- und kurzfristigen Zielen eingebettet und so konkret und spezifisch formuliert sein, dass der Erfolg anschließend auch messbar ist. Denn in der Praxis leitet ein Ziel, das wir einmal gebildet haben, unser Handeln auch dann, wenn wir nicht daran denken.

Dadurch kommen Mitarbeiter wie Vorgesetzte ständig in Situationen, wo sie sich einfach den Kräften ihrer Tätigkeit überlassen. Ähnlich einem Bergsteiger, für den es auch bekömmlicher ist, wenn er nicht ständig an den Gipfel denkt, sondern sich ganz dem Anreiz des Kletterns überlässt. Das ist aber nur möglich bei Tätigkeiten, die der Mitarbeiter gerne macht und in denen er auch aufgehen kann. Es steht also fest, dass objektiv messbarer Erfolg einhergeht mit subjektiver Unzufriedenheit. Hatte bspw. ein Mensch bereits in seiner Kindheit ein starkes Leistungs- und Machtmotiv, dann werden ihm all diejenigen Tätigkeiten Spaß machen, die mit einem beruflichen Aufstieg verbunden sind.

Im entgegen gesetzten Fall kann eine über Jahrzehnte verfolgte Karriere ungeheuer belastend sein, weil sie von dem Menschen dann ein viel höheres Maß an Selbstdisziplin, Selbstkontrolle und Willen abverlangt. Von diesem Gesichtspunkt aus gesehen ist es zunächst immer problematisch, blindlings Ziele zu übernehmen, die vom sozialen Umfeld vorgegebenen werden. Macht nämlich eine Führungskraft oder ein Mitarbeiter immer nur das, was andere von ihm erwarten, wird das langfristig zu Entfremdungserfahrungen führen.

Führungskräfte müssen von daher ihre Ziele in eine Hierarchie einbetten, der Mitarbeiter wird sich dann unbewusst von diesen Zielen leiten lassen. Sie sehen: Es kommt immer wieder auf die Formulierung an.

Der Knacks im Vertrauensverhältnis

Dass Ärzte als Vorgesetzte nicht nur Anweisungen erteilen, sondern auch deren Erledigung kontrollieren müssen, ist jedem klar. Von daher gehören Kontrollen zu den notwendigen Aufgaben jeder Führungskraft. Allerdings gibt es hierbei oftmals Probleme, denn erfolgt diese Leistungsprüfung überraschend, fühlt sich so mancher Mitarbeiter oftmals überrollt, zuweilen sogar vorgeführt. Die Folge: Schlagartig wird das Praxis- und Leistungsklima schlechter. Vor allem aber das Vertrauen in den Vorgesetzten schwindet.

Was teilweise unberücksichtigt bleibt: Das Verhalten in die Zuverlässigkeit der Mitarbeiter wird erst durch die positiven Ergebnisse von Leistungsprüfungen geschaffen. Denn derjenige, der niemals kontrolliert,

vertraut nicht, sondern geht vielmehr ein unvernünftiges Risiko ein. Fazit: Kontrollen müssen sein. Allerdings beschleicht jeden noch so zuverlässigen Mitarbeiter zunächst einmal ein ungutes Gefühl, wenn die Führungskraft überraschend an seinem Arbeitsplatz auftaucht, um dessen Leistung zu überprüfen. Hastig und unsicher werden dann oftmals Vorgänge herausgesucht, nach Aktennotizen gefahndet, auf handschriftliche „Erledigt“-Notizen verwiesen oder gar Kollegen herangezogen.

Aber auch in den Fällen, in denen sich der Vorgesetzte zufrieden zeigt, bleibt letztendlich doch noch der unangenehme Verdacht, er habe nur nach Fehlern suchen wollen. Das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hat einen erheblichen Knacks erhalten, vor allem aber schwindet als Folge die Motivation zu noch höherer Arbeitsqualität. Doch derartige folgenschwere Konsequenzen kann jeder Arzt als Führungspersönlichkeit vermeiden, wenn er Kontrollen rechtzeitig ankündigt. Natürlich werden jetzt manche Ärzte peinlich berührt den Kopf schütteln und sagen: Ich kann doch einem erwachsenen Menschen nicht so einfach sagen, dass ich ihn kontrollieren werde.

Doch gerade hier zeigt sich immer wieder, dass Ärzte als Vorgesetzte ein gebrochenes Verhältnis zur Kontrolle haben. Sie haben dieses Thema sogar innerlich zu einem Tabu gemacht. Eine derartige Geisteshaltung besteht aber völlig zu Unrecht, denn wer sich hierzu ein paar Gedanken bewusst macht, der kann seine Überwachungsaufgabe deutlich erleichtern. Wichtig ist vor allem einzusehen, dass Kontrolle ein notwendiger Bestandteil der Führungsaufgaben ist. Wer nicht kontrolliert, handelt grob fahrlässig. Was viele Ärzte als Führungskräfte aber übersehen: Mitarbeiter halten es für selbstverständlich, dass ihre Vorgesetzten von Zeit zu Zeit kontrollieren. Vor allem ist es für jeden Mitarbeiter aus dem Praxisteam ein Zeichen, dass er und seine Arbeit auch ernst genommen werden.

Was allerdings bei den meisten Mitarbeitern Unsicherheit und Widerstand hervorruft, sind zum einen überraschende Kontrollen, zum anderen eine Überwachung von „Peanuts“ (aus dem englischen: Erdnüsse, im übertragenen Sinne Kleinigkeiten). Vor allem hat jeder Mitarbeiter einen Anspruch darauf zu erfahren, wie seine Leistung beurteilt wird – und genau dafür ist die Kontrolle eine gute und optimale Voraussetzung. Bleibt

demnach die Frage jeder Führungskraft, „wie“ kontrolliert werden sollte. Von daher folgende Regeln: Ärzte sollten Kontrollen rechtzeitig ankündigen, bspw. im Verlauf eines Leistungsvereinbarungs-Gespräches. Damit wird auch dem Mitarbeiter der Sinn dieser Maßnahme einsichtig. Vor allem aber versteht der Mitarbeiter, dass die Überprüfung sichtbarer Arbeitsergebnisse lediglich der Förderung seiner Arbeit dient. In diesem Falle wird er sich auch Mühe geben, die Anforderungen pflichtgemäß zu erfüllen. Zudem sollte geklärt werden: „Was wird kontrolliert? Wie erfolgt die Kontrolle? Welches Ziel soll dadurch erreicht werden?“ Entscheidend ist also immer das „Wie“ – die richtige Vorgehensweise.

Ihre Zwischenbilanz: Was haben Sie verändert?

Für keinen Mediziner reicht es heutzutage mehr aus, lediglich Veränderung und Fortschritt nur zu wollen. Ehrlich wird es nur dann, wenn man auch tatsächlich mit der Arbeit beginnt. Stellen Sie sich zum Beispiel die Frage: Wie sieht mein Tag heute aus:

- Mein regelmäßiges Tagesziel:
.....
- Mein Tagesplan:
.....
- Priorität zwischen dringlichen und wichtigen Dingen:
.....
- Abgelenkt durch Telefonate, Kollegen,
unangemeldete Besucher
.....
- Besprechungen (zu langwierig, überflüssig):
.....
- Mein Schreibtisch quillt über:
.....
- Hinausschieben von unangenehmen Aufgaben:
.....
- Ich kann nicht nein sagen:
.....
- Ich mache eine Sache lieber ganz perfekt, auch wenn es mehr Zeit
kostet (Haben Sie schon einmal an Delegation gedacht?):
.....
.....
- Mir fehlt ständig die Zeit:
.....

Vielleicht werden Sie sich jetzt ein wenig ärgern, wenn Sie am Ende Ihrer kleinen Zwischenbilanz angekommen sind. Doch kennen Sie das Gesetz der Pro-Aktivität? Ihnen werden nämlich sehr schnell Gründe einfallen, warum Sie die eine oder andere Sache noch nicht angegangen sind. Viele Mediziner haben nämlich die Macht der Konditionierung in ihrem Leben erkannt und meinen, in ihren Entscheidungen von bestimmten Bedingungen abhängig zu sein. Und leider funktioniert es auch so, denn wir sind nun einmal, was wir denken.

Dennoch: Wir Menschen haben als einzige unter den Lebewesen die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, wie wir auf bestimmte Reize (also soziale Bedingungen) reagieren. Zwischen dem Reiz und der Reaktion haben wir die Freiheit und auch die Kraft zu bestimmen, wie wir reagieren wollen. In diesem Zusammenhang muss auch die mikro-politische Umgebung des Managements zur Sprache kommen. Mit dem Begriff Mikropolitik wird in der Führungsforschung die Tatsache beschrieben, dass Führungshandeln nicht ausschließlich durch sachlogische Zielgrößen bestimmt wird, sondern dass ein bedeutender Teil des persönlich Handelnden durch persönliche Interessen, Taktiken und Strategien geprägt ist.

Dies wiederum bedeutet, dass neben oder hinter den oft wortmächtig formulierten Sachzielen nicht selten wichtige Eigeninteressen liegen: Karriere, Macht, narzisstische Befriedigung etc. Die Konsequenz ist, dass Profilierungsaktionen und permanente politische Optimierungen der persönlichen Netzwerke ein faktischer, wenngleich weit gehend tabuisierter, Teil des Führungsalltags eines jeden Mediziners sind. Es kann deshalb nicht nur darum gehen, Mikropolitik moralisch zu schmähen oder als unseriöses Handeln anzuprangern. Weitaus wichtiger ist es allemal, diese prägende Triebkraft für Führungshandeln als Tatsache der Führungspraxis und der Beziehungsentwicklung zwischen Arzt und Patienten zu verstehen und nutzbringend damit umzugehen.

Für die Handelnden in diesem Arrangement, nämlich die Mediziner, ist vor allem die Frage bedeutsam, welche Fähigkeiten und Verhaltensweisen entscheidend sind, um in diesem mikropolitischen Macht-„Spiel“ kompetent mitspielen zu können. Zudem wäre es günstig, auch die Spielregeln zu kennen. Dazu ist es jedoch notwendig, zuallererst auch die eigenen Interes-

sen und Motive für das Mitspielen im Feld „Führungs- und Beziehungsmanagement“ zu kennen. Und damit wären wir wieder beim Selbstmanagement angelangt.

Selbstmanagement ausschließlich aufgrund handwerklich-ökonomischer Vorgehensweise, d. h. der Aufstellung einer Planungscheckliste, Zeitmanagement und Zielorientierung, ist zu oberflächlich. Ein umfassendes Selbstmanagement-Konzept muss auch Schichten unterhalb dieser zwecktechnischen Macher-Oberfläche berücksichtigen. Das heißt:

1. die aus Zweck orientiertem Führungshandeln abgeleiteten Steuerungsinstrumente: Diagnose, Planung, Zeitmanagement, strategische Zielformulierung
2. die Notwendigkeit der nachdenklichen Auseinandersetzung: und zwar mit denjenigen Persönlichkeitsschichten, die sich sachlogischer Vernunft weitgehend entziehen, bspw. Gefühle, Ängste, Sehnsüchte, Hoffnungen
3. die Auseinandersetzung mit den Grundwerten: Lebens- und Verhaltensmuster als „Antreiber“
4. die Frage nach der eigenen Sinnggebung und Weltanschauung: Die professionelle Selbstreflexion eines Coachings ist dafür ein hervorragendes Instrument.
5. die Steuerung unseres Denkens und Handelns: Ziel ist die Weiterentwicklung des eigenen, möglicherweise problematischen Verhaltens sowie unserem Denken und Handeln.

Wenn sich nämlich, wie heute allenthalben geschieht, die Rahmenbedingungen für Leben und Arbeiten radikal und in ihren Grunddimensionen verändern, kann es durchaus auch sinnvoll sein, die eigenen Grundannahmen auf ihre Sinnhaftigkeit und Nützlichkeit für das Verstehen und Gestalten aktueller Anforderungen zu überprüfen. Denn was gestern noch ein sinnvolles und nützliches Vorgehen war, kann heute, bei veränderten Rahmenbedingungen, nicht nur unnützlich, sondern vielleicht sogar zerstörerisch sein.

Bleibt als Fazit: Nur wer als Arzt und Praxis-Manager seine eigenen Entwicklungsmotive kennt, sein eigenes Kompetenzrepertoire kritisch bilan-

ziert und die soziale und organisationspolitische Realität seiner Umgebung – seiner Mitarbeiter und Patienten – berücksichtigt, wird in der Lage sein, sich entsprechend den eigenen Interessen weiterzuentwickeln. Und daran sollte vor allem auch die Praxis Interesse haben. Nehmen Sie sich von daher Zeit und nehmen Sie eine weitere Zwischenbilanz vor:

Haben

Das habe ich erreicht:

.....

.....

.....

.....

Soll

Das habe ich mir vorgenommen:

.....

.....

.....

.....

Wir sind selbst für unser Handeln verantwortlich

Um zu erkennen, ob Sie eine pro-aktive Einstellung besitzen, ob Sie sich Ihrer Selbst bewusst sind und tatsächlich selbst bestimmen, wie Sie reagieren, können Sie an Ihrer Sprache erkennen. Reaktive Menschen lehnen schon mit ihren Worten jegliche Verantwortung für ihr Leben ab. Und sie wissen, reaktive Sprache wird zur sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Das, was sie sagen und denken, werden sie nie erreichen. Wachen Sie

deshalb aus Ihrem Dornröschenschlaf, der Verantwortungslosigkeit auf und sprechen Sie ab heute pro-aktiv. Sie brauchen dafür keinen Guru, der Sie wachrüttelt, übernehmen Sie die Verantwortung dafür selbst.

Ermutigen Sie sich zum Handeln und machen Sie immer einen Plan! Es genügt nämlich nicht allein, die größte Begeisterung, die besten Vorsätze und klügsten Einfälle zu haben – man muss sie auch in die Tat umsetzen. Es ist wahrscheinlicher, dass diese „Tat“ erfolgreich ist, als dass sie ein Misserfolg wird. Meistens ist das Testen und Ausprobieren zweier oder mehrerer Möglichkeiten der einzige Weg, um herauszufinden, ob man falsch oder richtig handelt bzw. gehandelt hat. Jeder Entdecker und Wissenschaftler wird Ihnen das bestätigen.

Das Risiko, etwas Falsches zu tun, können wir durch ruhiges, klares Überlegen und Abwägen der (objektiven) Sachverhalte einschränken. Aber auch eine nicht ganz bis ins letzte durchdachte Tat verspricht meistens mehr Erfolg als zehn Gedanken, die nicht in die Tat umgesetzt werden.

Es ist nämlich nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden; es ist zudem auch nicht genug zu wollen, man muss auch tun! Wir müssen also unsere Pläne und Vorhaben in die Tat umsetzen, sie realisieren.

Gelegenheiten, sein Wissen und Können an den Mann zu bringen, bieten sich in der Praxis täglich. Erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten „verkaufen“ Sie nämlich nicht einmalig, sondern immer wieder, Ihr ganzes Medizinerleben lang. Und so sollten Sie bei allen guten Ratschlägen, die Ihnen hier gegeben werden, eines immer bedenken: Es ist zwecklos, alle Gelegenheiten nur richtig zu erkennen, wenn Sie nicht den Willen, den Mut und die Kraft haben, diese Dinge auch zu ändern.

Der Nutzen für andere zählt

Es gibt zwar viele stark beschäftigte Mediziner, die scheinbar kaum Zeit zum Luftholen haben, gleichzeitig aber nicht vorankommen, weil ihrer Arbeit Sinn und Verstand fehlen. Sie haben einfach nicht die Gabe, an einer Arbeit den richtigen Zweck bzw. in einer Aufgabe ein Ziel zu erkennen.

Eine Arbeit, und hier insbesondere Beziehungsarbeit mit dem Patienten und Führungsarbeit mit dem Personal, muss System haben, sonst kommt jeder vom Hundertsten ins Tausendste und verliert sich letztendlich im nicht mehr Realisierbaren. Man muss die eigene Arbeit rationalisieren, das eigene Ziel planmäßig mit geringstem möglichem Aufwand erreichen wollen. „Planmäßig“ – das ist hier der Schlüssel zum Erfolg. Der Plan ist jedoch nicht der Hauptzweck, aber eine wichtige Arbeitsgrundlage. Beginnen Sie hierzu Ihren Plan mit einer Bilanz.

Stellen Sie hierzu Ihre derzeitige Situation fest. Überlegen Sie sich, welche Vorkommnisse durch Ihre Patienten vorliegen und welche Erfahrungen Sie und Ihr Personal haben, die notwendigen Veränderungen herbeizuführen.

Teilen Sie die jeweiligen Aufgaben sinngemäß auf. Hierbei spielen auch Ihre bisherigen Erfahrungen mit Personal und Patienten eine entscheidende Rolle.

Stellen Sie sich weitere Fragen: In welchen Bereichen liegen Ihre Neigungen und Talente sowie die Ihrer Mitarbeiter. Und: Welche Ziele haben Sie bzw. was wollen oder müssen Sie verändern?

Stecken Sie Ihre Ziele hierbei nicht zu niedrig. Es kann auch ein hohes Ziel sein, das Sie mit Ihren Mitarbeitern anstreben wollen. Zerlegen Sie Ihr Ziel jedoch in mehrere Teilziele. Sie teilen damit alle Schwierigkeiten, „Hürden“ und Probleme in einzelne, leicht und eher zu bewältigende Abschnitte auf.

Meine ganz persönliche Zielsetzung:

Mein Fernziel:

.....
.....
.....

Mein Zwischenziel:

.....
.....
.....

Mein zweites Zwischenziel:

.....
.....
.....

Mein Nahziel:

.....
.....
.....

Liegt Ihr Plan in groben Umrissen fest, setzen Sie sich Termine. Der Plan muss, wie gesagt, ganz bestimmte Vorstellungen, Termine und verbindliche Ziele beinhalten. Einzelheiten können sich ändern, das Gerüst aber muss stehen.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, zu denken

Die Suche nach denkenden und mitdenkenden Mitarbeitern hat die gesamte Wirtschaft erfasst. Denn der Erfolg einer Praxis hängt oft weniger von dem investierten Kapital als von seinen denkenden Mitarbeitern ab. Das Schlagwort heute lautet „Human Capital“ oder „Menschliches Kapital“. Während Maschinen ersetzt werden können, ist das Know-How immer noch an das menschliche Denkvermögen gebunden. Und es ist eines der wertvollsten Güter, das Sie besitzen.

Die Aufgaben einer Praxis sind Zweck und Ziel gerichtet, d. h., jeder Vorgang, jede Aktivität muss ihren Zweck erfüllen. Dieses „wirtschaftlich-medizinische Denken“ sollte eine der vordringlichsten Fähigkeiten sein, die Sie als Arzt von ihren Mitarbeitern verlangen können. Eine Arztpraxis braucht „Komponenten“ und keine „Klavierspieler“. Im Verdrängungswettbewerb unserer Zeit sind Menschen, die diese Fähigkeit zum wirtschaftlichen ganzheitlichen Denken besitzen, mehr und mehr gesucht und gefragt.

Als Arzt und Führungskraft können die Ihnen Mitarbeitern die Fähigkeit des Denkens aneignen, denn Denken kann man erlernen. Je mehr ein Mensch sich bemüht, bewusst zu denken, desto besser wird er nach und nach in dieser „Disziplin“. Veranlassen Sie Ihren Mitarbeiter, mit dem Bleistift zu denken:

1. „Schreiben Sie auftretende Probleme nieder“

2. „Zerlegen Sie diese in Teilprobleme“

3. „Notieren Sie sich, worum es geht, indem Sie selbst Fragen stellen“

4. „Machen Sie auf dem Papier abstrakte Gedanken bildhaft“

Ihre Mitarbeiter werden sehen, wie ihnen der Bleistift hilft, die Gedanken zu konzentrieren. Wenn sich Ihre Mitarbeiter in dieser Methode des „Denkens mit dem Bleistift“ üben, können Sie im Laufe der Zeit auch schwierigste Probleme lösen. Auch Fragen, die Sie und Ihre Mitarbeiter an sich selbst stellen, sind eine Hilfe beim Denken. Mit folgenden Fragewörtern z. B. geben Sie Ihren Gedanken eine Richtung:

1. Wer :

.....

2. Welches:

.....

4. Weshalb:

.....

6. Warum:

.....

8. Wie:

.....

10. Wo:

.....

12. Wann:

.....

14. Wohin:

.....

16. Was für ein:

.....

18. Woher:

.....

20. Worunter:

.....

22. Unter was:

.....

Diese Fragewörter verbinden Sie bzw. Ihre Mitarbeiter mit Hilfszeitwörtern und Zeitwörtern, wie z. B. sein, haben, werden, wollen, können, müssen, brauchen, entstehen usw. In vielen Fällen können Sie und Ihre Mitarbeiter auch mit einem Hauptwort die Frage ergänzen, wie z. B. Folge, Grund, Zweck, Reihenfolge, Vorgang, Problem, Ursachen, Unterschied, Begriff, Sachverhalte, Sinn usw. Daraus entsteht dann zum Beispiel: „Was – sind – die Folgen?“

Wirtschaftliches Denken ist nicht möglich ohne Verantwortungsbewusstsein

Jede verantwortungsbewusste Handlung, ob nun als Arzthelferin oder Ihrem Praxisteam, setzt ein konsequentes Nach-Denken voraus. Zum Denken sollte aber bei einem verantwortungsbewussten Arzt und einem „normal intelligenten“ Mitarbeiter kein besonderer Anstoß nötig sein. Denn mit der Zeit müssen beide lernen, selbstständig zu denken und nötigenfalls auch selbstständig zu handeln. Denn zum verantwortungsbewussten Handeln gehört eben auch selbständiges Denken.

Wer stets bereit ist, freiwillig die Verantwortung für die ihm übertragenen Aufgaben zu übernehmen, beweist in kürzester Zeit, dass er selbständig denken kann. Er wird als Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten und den Patienten über das normale Maß hinaus geachtet und gefördert. Auf ihn ist Verlass, er denkt mit, er denkt voraus – so wie der Arzt als Führungskraft selbst. Suchen Sie deshalb jede Gelegenheit, Ihrem Praxisteam Verantwortung zu übergeben. Lassen Sie jeden Ihrer Mitarbeiter beweisen, wie wertvoll er für Ihr Umfeld ist und erledigen Sie selbst nie eine Aufgabe – und sei es auch nur die Rezeptabrechnung – nur halb.

Dazu ist es aber nötig, dass Sie sich als Arzt und Vorgesetzter immer auch Gedanken über Zweck und Sinn der einzelnen Aufgaben machen. Das heißt u. U. auch, dass Sie die Initiative einer anderen Mitarbeiterin übertragen oder die gestellten Aufgaben gegebenenfalls einmal erweitern müssen.

Taktisches Verhalten ist im Praxisalltag nicht unwichtig

Der Erfolg Ihrer Praxis hängt nicht nur von Ihren fachlichen Fähigkeiten als Arzt ab. Kompetenz und Wissen sind wichtig, es gibt aber auch eine ganze Reihe von taktischen Gesichtspunkten, die den Erfolg Ihrer Praxis ganz wesentlich beeinflussen. Hier finden Sie einige wichtige Punkte „aus der Praxis für die Praxis“:

- Gemeinschaftsarbeit verlangt menschliche Qualitäten. Missgunst und mangelnde Einsicht, Sturheit beim Einbringen der eigenen Ideen etc. können nur schädlich sein. Produktive Team- und Praxisarbeit ist möglich, wenn jeder – auch in seinen Teilaufgaben – Verständnis für die Aufgaben anderer, für das Ganze hat.
- Alle privaten Angelegenheiten dürfen bei einer „professionellen“ Arbeitsauffassung keine Rolle spielen. Man erwartet – und das vom Arzt wie von seinen Kollegen und Mitarbeitern – dass jeder einzelne vordringlich seine betrieblichen Aufgaben erfüllt.
- Stellen Sie Ihre Verlässlichkeit und die Ihrer Mitarbeiter unter Beweis! Gewissenhaftes Arbeiten gilt für Sie als selbstverständlich. Seien Sie Vorbild.
- Stehen auch Sie zu Ihren Fehlern, dann werden es auch Ihre Mitarbeiter tun. Das ist immer besser, als sich hinter irgendwelchen fadenscheinigen Ausreden zu verstecken.
- Als Arzt und Vorgesetzter werden Sie nicht alle Aufgaben gleichermaßen interessieren. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Praxisteam gerade solche Aufgaben mit besonderer Gründlichkeit ausführt. Und manchmal führt eine solche Bemühung sogar dazu, dass sich Ihr Team am Ende für diese Aufgabe auch noch begeistert.
- Wo Phantasie gefordert ist, um eine Aufgabe zu lösen, sollten Sie das Problem und die Lösungswege mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam doppelt und dreifach durchdenken. Weichen diese z. B. von feststehen-

den Richtlinien ab, dann müssen Sie als Vorgesetzter auch beweisen können, dass Ihre abweichende, neuartige Lösung besser ist.

- Ihr Mitarbeiter sagt spontan: „Das kann ich nicht“, oder „So etwas habe ich noch nie gemacht“. Nehmen Sie sich zunächst als Arzt und Vorgesetzter Zeit, mit Ihrem Mitarbeiter zusammen über das „Neue“ nachzudenken. Denn ein guter Mitarbeiter sollte davon überzeugt sein, jeder Aufgabe gewachsen zu sein, die in sein fachliches Umfeld fällt. Besonders mit neuen Aufgabenlösungen können Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten beweisen, dass sie sein Vertrauen verdienen, dass sie flexibel und innovativ sind.
- Bilden Sie sich und Ihre Mitarbeiter ständig weiter, z. B. durch Fachbücher und Fachzeitschriften.
- Hüten Sie sich und andere vor Intrigen! In jeder Arztpraxis gibt es schleichende „Unterhändler“, die aus Neid, Missgunst oder Schadenfreude einem anderen schaden oder ihn behindern wollen. Solchen Machenschaften sollten Sie als Vorgesetzter entgegen treten.
- Je exponierter Ihre Stellung ist (zum Beispiel bei einer Gemeinschaftspraxis), desto mehr stehen Sie im Spannungsfeld mit Ihren Kollegen. Das darf Sie nicht dazu verleiten, in Ihren Handlungen egoistisch und Vorteile suchend zu werden. Bleiben Sie sachlich und hüten Sie sich vor der Offenlegung Ihrer persönlichen Zuneigungen oder Abneigungen.
- Alle „Radfahrer“ (nach unten treten, nach oben buckeln) stürzen irgendwann, aber es ist taktisch falsch, selbst der Anlass zum Sturz zu sein. (Übrigens werden „Radfahrer“ nicht nur von unten, also Ihrem Mitarbeiter-Team, als solche erkannt.)
- Resignieren Sie nicht, wenn etwas im Praxisalltag nicht nach Ihrem Willen läuft. Wenn man z. B. Ihre Vorschläge nicht berücksichtigt, so kann es an der Form liegen oder zum Beispiel am falschen Zeitpunkt.

Professionalität und Effektivität

Wissen Sie eigentlich, wie Ihre Patienten Ihre Praxis erleben? Haben Sie schon jemals Ihre Patienten danach befragt, was ihnen an Ihrer Praxis gefällt oder missfällt? Wissen Sie, ob Ihre Patienten Ihre Praxis weiter empfehlen? Oder haben Sie die Ausstrahlung Ihres Praxisteams am Telefon schon einmal überprüft? Wie lange ist es her, dass Sie sich in Ihr eigenes Wartezimmer gesetzt haben und Ihre Praxisräume durch die Brille eines neuen Patienten betrachtet haben?

Schieben Sie nichts auf die berühmte „lange Bank“! Denn nicht nur Begeisterung, Vorsätze und Einfälle sind nötig, um Erfolg zu haben, sondern auch die Tat darauf muss folgen. Diese sollte allerdings dann auch „unmittelbar“ folgen, da sonst u. a. die Gefahr besteht, dass Ihre Entschlüsse und Pläne ganz oder teilweise in Vergessenheit geraten oder gar zerredet und verwässert werden.

Mit dem Wort „unmittelbar“ kommt jetzt auch ein zeitlicher Aspekt in Ihre berufliche und private Erfolgsplanung. Alle Menschen neigen mehr oder weniger dazu, unangenehme Dinge auf die lange Bank zu schieben. Andererseits wird - aus meist unerfindlichen Gründen - auch dann gezögert, wenn es um die Realisierung und Umsetzung von Entscheidungen geht. Wie kommt das und was lässt uns da zögern?

Dieses Zögern – weder beim Vorgesetzten noch beim Praxisteam – ist im Prinzip mit keiner Logik zu erklären oder zu begründen. Man darf davon ausgehen, dass jeder verantwortungsbewusste Mensch, bis er zu einer für ihn wichtigen Entscheidung oder zu einem grundsätzlichen Entschluss gekommen ist, einen langen und meist schwierigen Weg gegangen ist. Dieser Weg war versperrt von Zweifeln, gepflastert mit vielen „Wenn“ und „Aber“, Bedenken von den Mitarbeitern, von Patienten, von Außen. Vieles musste erwogen und abgewogen, Bedenken und Selbstzweifel beseitigt und vielleicht auch über den eigenen Schatten gesprungen werden.

Aber danach war die Entscheidung gefallen, der Entschluss gefasst. Damit ist dann aber auch der entscheidende und schwierigste Teil der Planverfolgung geschaffen worden, gegen den die Realisierung eigentlich nur noch eine „leichte Übung“ sein dürfte. Trotzdem zögern die Menschen

bei diesem Punkt und erfinden sich selbst gegenüber dafür auch immer wieder Ausreden und Entschuldigungen. Das wirklich Wichtige übersehen sie allerdings dabei: Sie verlieren in dieser Phase Zeit, viel entscheidende Zeit für die Verwirklichung ihrer Erfolgsplanung.

Arbeiten Sie mit Ihrem Praxisteam an diesen allzu menschlichen Schwächen: Wenn Sie handeln wollen oder müssen, zögern Sie in jedem Fall als Vorgesetzter nicht. Schieben Sie einen Beginn, den „Startschuss“ nicht auf die lange Bank! Wenn Sie sich schon zu einer Entscheidung durchgerungen haben, dann können Sie doch bedenkenlos mit der Realisierung beginnen und durchstarten – mit Ihrem Praxisteam. Nur wenn Sie sich nicht ganz sicher sind, müssen Sie und Ihre Mitarbeiter noch einmal in sich gehen und ihren Einfluss erneut durchdenken.

Jede Stunde, jeder Tag, den Sie durch Zögern verlieren, kosten Sie einen Teil Ihrer angestrebten erfolgreichen Zukunft! Denn durch Abwarten tut sich nichts. Im Gegenteil: Andere Mediziner-Kollegen ziehen an Ihnen vorbei und besetzen evtl. schon vor Ihnen eine wichtige Position, die Sie gerade anstreben (z. B. eine Ausweitung des Geschäftsfeldes als Arzt). Wollen Sie wirklich anderen diesen Vorsprung überlassen? Das wäre absolut unlogisch, denn damit wäre doch ein Großteil Ihrer Erfolgs- und Praxisplanung über den Haufen geworfen.

Zögern Sie also nicht länger, sondern packen Sie die vielen guten Möglichkeiten beim Schopfe, die sich Ihnen für Ihre Zukunftsplanung und -sicherung bieten: Denn Ihre erfolgreiche Zukunft beginnt schon heute!

Die Schritte für Ihren Erfolg

Thema, das „unter den Nägeln brennt“:

Anwendungsmöglichkeiten:

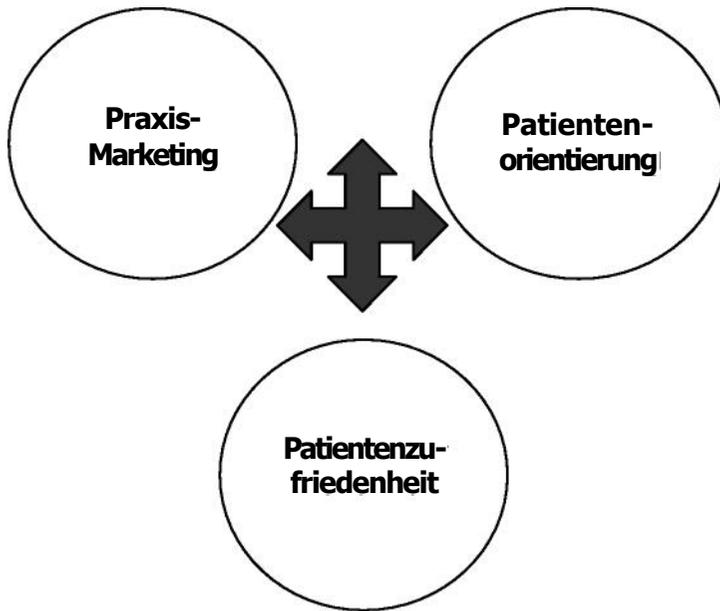
Konkrete Anleitung für Ihre Praxis:

Präsentation der Ergebnisse (offene Fragen stellen):

Optimierung des Vorgehens und erneute Umsetzung:

Optimierte Vorbereitung, weiterer Versuch zur Umsetzung:

Feedback:



Patientenzufriedenheit und Praxismarketing

Eine ärztliche Behandlung ist normalerweise kein „Einmalgeschäft“. Sie ist auch nicht mit dem Abschluss eines Geschäfts vergleichbar, sie ist vielmehr der Beginn einer Beziehung von kürzerer oder längerer Dauer. Entscheidend dafür ist der Krankheitsverlauf (Heilung) und die Zufriedenheit des Patienten. Eine langfristige bzw. dauerhafte Patientenzufriedenheit erfordert ein hohes Maß an Zeit, Geduld und Fingerspitzengefühl – und zwar auf beiden Seiten.

Ebenso wichtig ist aber genau so die kurzfristige Patientenzufriedenheit. Der Patient sollte nämlich von Anfang an zufrieden sein, dem Praxisteam vertrauen, um bestimmte Therapiemaßnahmen zu akzeptieren. So kann beispielsweise die Unzufriedenheit über die Höhe des Eigenanteils für eine ärztliche Leistung dazu führen, dass der Patient letztendlich davon Abstand

nimmt, obwohl diese Maßnahme zu seiner gesundheitlichen Stabilisierung führen könnte. Von daher beinhaltet eine potenzielle Diskrepanz von kurz- und langfristiger Patientenzufriedenheit für einen Arzt zwar Chancen, durchaus aber auch Gefahren.

Jeder Mediziner sollte deshalb – gemeinsam mit seinem Team – dafür Sorge tragen, dass seine Patienten entsprechend informiert werden, ihre Verhaltensweisen ergründen und beeinflussen. Die Zufriedenheit des Patienten ist nämlich stets das kombinatorische Ergebnis der verschiedenen Marketinginstrumente wie z. B. der Kommunikation, des Services und der Qualität der Behandlungsleistungen. Begeistern Sie sich deshalb für Ihre Aufgaben! Denn nur ein erfolgreicher Mediziner widmet sich überwiegend Bereichen, denen er seine ganze Aufmerksamkeit widmen kann. Wer für seine Vorhaben und Pläne keine Begeisterungsfähigkeit aufbringt, wird kaum nennenswerte Erfolge erzielen.

Mit Begeisterung ist dabei allerdings nicht der plötzlich auftretende Gefühlsüberschwang gemeint, der ebenso schnell wieder vergeht. Echte Begeisterung erwächst aus Neigung, aus Lust und Liebe zu einer Sache, zu der man sich hingezogen fühlt. Aus einer solchen Begeisterung heraus entsteht dann vielleicht auch eine Berufung, begründet auf Sachkenntnis und Können und - begründet auf positiver Mitarbeiterführung und optimalem Beziehungsmanagement zwischen Arzt und Patient. Eine Begeisterung erwächst zwischen dem Arzt selbst, seinen Mitarbeitern und seinen Patienten. Und Begeisterung ist Hingabe mit Herz und Verstand an eine Sache, deren Wert und Nutzen wir erkannt haben.

Sie können als Mediziner den Lebensweg vieler erfolgreicher Menschen verfolgen. Sie werden immer wieder herausfinden, dass es in erster Linie Begeisterung ist, die das Leben dieser Menschen wie ein roter Faden durchzieht. Andererseits wiederum gibt es sehr viele Menschen, die ohne Plan und Ziel in den Tag hinein leben; sie kennen keine Begeisterung und deshalb auch kein Vorwärtsstreben. Es sind meistens die gleichen Leute, die am häufigsten darüber klagen, dass sie nichts erreichen. Sie bewundern oder beneiden aber andere, die mit Elan und Energie ihre Aufgaben und gleichzeitig ihr Leben meistern.

Einem Menschen, der keine Begeisterung kennt, dem nützen auch die besten Ratschläge nichts: Er wird selten viel und Entscheidendes erreichen. Wer hingegen Begeisterung für eine Sache aufbringt, der wird auch seine ganzen Anlagen zu seinem Nutzen steuern und entwickeln können. Verschwenden Sie Ihre Begeisterung aber bitte nicht an nutzlose Dinge!

Strategisch denken

Sicher haben Sie sich schon oft gefragt, warum manche Arztpraxen und auch manche Mediziner-Kollegen Ihnen immer um Längen voraus sind. Es sind nicht allein Glück, Zufall, Begabung oder überdurchschnittliche Risikobereitschaft, die die Erfolgreichen vom Durchschnitt unterscheiden. Es ist auch kein Zufall, dass diese Menschen immer die richtigen Ideen zur rechten Zeit haben und die Leute kennen, die sie weiterbringen: Es ist einzig und allein eine Frage der Strategie. Nur wenn Sie sich auf das eine Gebiet konzentrieren, was Sie am besten beherrschen, können Sie Spitzenleistung erzielen. Konzentrieren Sie von daher Ihre Kräfte.

Denn nur der Erste wird registriert und seine Leistung wird gewürdigt. Niemand interessiert sich für den Zweiten. Für Sie heißt das: Wenn Sie flexibel in mehreren Bereichen einsetzbar sind, dort aber nur Durchschnittsleistungen bringen, bleiben Sie und Ihre Leistungen austauschbar. Doch es sind die Spezialisten, die die Nase vorn haben. Sie arbeiten mit allen Kräften an der Verfeinerung ihrer Kenntnisse in ihrem Spezialgebiet. Werden auch Sie durch Spezialisierung in einem medizinischen Betätigungsegment sichtbar leistungsfähiger als all Ihre Kollegen.

Saugen Sie das Wissen Ihres Fachgebietes auf wie ein trockener Schwamm das Wasser, bieten Sie mehr Nutzen als alle anderen. Erst wenn Sie sich einen solchen Spezialistenstatus aufgebaut haben, heben Sie sich von der Masse ab und werden auch gefragt sein. Wichtig für Sie ist allein, das Kernproblem zu erkennen, denn Organisationen sind genau wie biologische Organismen vernetzte Systeme. Das heißt, dass sich eine Veränderung auf alle Teile des Systems auswirkt. Für Sie wiederum bedeutet das, sich genau zu überlegen, auf welchen Schwerpunkt Sie sich konzentrieren.

Denn es reicht nicht, sich zu spezialisieren, Sie müssen auch wissen, an welchem Punkt Sie ansetzen, ansonsten verpufft Ihr Kräfteinsatz. Arbeiten Sie von daher mit all Ihren Kräften daran, den größten Engpass in Ihrem Arbeitsgebiet zu erkennen und zu beseitigen. Es heißt, dort anzusetzen, wo das Kernproblem einer Sache liegt. Ist dieses dann gelöst, erleichtert es die Lösung aller anderen Aufgaben entscheidend, und Sie kommen voran. Die meisten Mediziner konzentrieren sich immer auf das, was ihnen den größten Gewinn und Nutzen bringt. Doch das Geheimnis der Erfolgreichen liegt gerade im Gegenteil: Sie lösen zuerst die Probleme der anderen, nämlich ihrer Patienten, dabei gewinnen sie nämlich am meisten.

Lösen Sie sich also gedanklich von Ihren eigenen Zielen und konzentrieren Sie sich auf die Probleme Ihrer Patienten inklusive Ihres Arbeitsgebiets, dann wird sich das auch für Sie bezahlt machen, in vielerlei Hinsicht. Schon die alten Griechen erkannten dieses Prinzip des Du-zentrierten Denkens: „Frage dich immer, was der andere will.“ Dass nicht die Größe der eingesetzten Kraft, sondern immer nur ihr exakter Einsatz erfolgsentscheidend ist, veranschaulicht die Legende von David und Goliath. Darin besiegt der schwächliche Hirt David den körperlich weit überlegenen Riesen Goliath.

Er konzentrierte nämlich seine Kräfte mit Hilfe einer Steinschleuder und zielte genau auf den wirkungsvollsten Punkt, nämlich die Stirn. Er konzentrierte sich nicht auf seine Abwehr, sondern ging direkt auf den wundesten „Engpass“-Punkt seines Gegenübers ein. Für Sie als Mediziner heißt das, nicht die Konkurrenten k. o. zu schlagen, sondern sich einzig und allein auf den Nutzen zu konzentrieren, den Sie bieten wollen. Die Begeisterung für eine Sache, für eine Idee, für eine Arbeit fällt einem nicht in den Schoß, sie muss oft hart errungen werden. Aber Ihre Begeisterung steigert sich, je tiefer Sie sich in eine selbst gewählte Sache vertiefen und hineindenken.

Eine Frage der Brille, durch die Sie sehen

Das Anliegen dieses Buches ist es, Ihnen zu vermitteln, wie wichtig es ist, neben der Qualität und Menge der Ziele, die Sie sich als Mediziner und Praxisinhaber setzen, das Eigentliche im Auge zu behalten: die eigene

Balance zu erkennen und diese auch entspannt zu leben. Denn die Qualität unserer Ziele ist nach wie vor erfolgsentscheidend. Und Qualität meint hier, dass Sie auch tatsächlich die Ziele finden, die zu Ihnen passen – nämlich Ihre ganz persönlichen Ziele.

Ihre Planung, Ihr Ziel	Ihre Fragen zur Ziel-Erreichung
Erfolgsbilanz des Vorjahres	Erstellen Sie zuerst eine Erfolgsbilanz des vergangenen Jahres
Definieren Sie Ihr Hauptziel	Welches übergeordnete Ziel sehen Sie in der Zukunft?
Erfolgsziele festlegen	Legen Sie für jeden Arbeits- und Lebensbereich jeweils ein Ziel fest
Innovationsziel	Was wollen Sie grundsätzlich verändern, neu angehen?
Verbesserungsziel	Was wollen Sie verbessern, welche Probleme oder schlechte Gewohnheiten reduzieren?
Erhaltungsziel	Welche guten Gewohnheiten wollen Sie fortführen oder noch optimieren?

Bedenken Sie stets: Es gibt keine besseren oder schlechten Ziele. Schaffen Sie es nämlich, eine gute Routine beizubehalten, so ist dies ebenso wertvoll wie eine neue Aufgabe anzugehen. Wollen Sie jedoch ein Ziel erreichen, dann muss es Sie emotional bewegen (das Ziel so konkret wie nur irgendwie möglich vor Augen haben).

Stellen Sie sich vor, Sie hätten es bereits geschafft	Wie fühlen Sie sich? Wie reagiert Ihre Umwelt (Ihr Praxispersonal, Ihre Patienten) auf Sie?
Ihre persönliche geistige Rückschau	Welche Faktoren haben die Zielerreichung maßgeblich bestimmt (Hauptfaktoren)
Ihre persönlichen Maßnahmen und Mittel	Welche Maßnahmen und Hilfsmittel haben Sie hierzu benötigt, um zu Ihrem Ziel zu gelangen?
Ihre festgelegten Teilziele	Legen Sie so konkret wie möglich Ihre Teilziele fest, die notwendig sind, um Ihr Ziel auch zu erreichen
Stellen Sie sich nunmehr ein zweites Mal vor, Sie hätten dies geschafft	Terminieren Sie diese Teilziele, um zu sehen, ob der gewählte Zeitraum für Ihr Ziel realistisch ist (Zeitplanbuch, Wochen- und Tagesplanung)
Nun erstellen Sie für jedes Ziel eine klare Aufstellung, mit deren Hilfe Sie sich ideal alle notwendigen Aspekte Ihres Zieles visualisieren können.	Das Triebwerk Ihres Handelns ist dabei die Begeisterung.

Unsere Welt wäre noch im Urzustand, wenn es keine Begeisterung zur Tat, zur Entdeckung, zur Forschung und zur Erfindung gäbe. Begeisterung ist nämlich ein wichtiges Triebwerk unseres Handelns. Es gibt zwar auch Leistungen, die aus der Not geboren wurden, aber für ein großes, freiwillig gewähltes Ziel muss der Mensch das Feuer der Begeisterung finden, das ihm die seelische und physische Kraft zum Durchhalten gibt.

Verzweifeln Sie deshalb nicht an jeder Schwierigkeit!

Jeder Mensch wird wie Sie als Arzt dann und wann mit Schwierigkeiten konfrontiert, der eine häufiger, der andere weniger. Wenn Sie aber kein „hoffnungsloser Fall“ sind, kämpfen Sie gegen diese Schwierigkeiten an, die sich Ihnen in den Weg stellen. Denn: Ein Leben ohne Schwierigkeiten gibt es nicht! Es gibt nur die Möglichkeit, seine Schwierigkeiten zu bekämpfen! Nichtbeachtung bedeutet Gleichgültigkeit und meistens einen unglücklichen Ausgang. Einem gleichgültigen Mediziner wird niemand zur Seite stehen, ihm spricht man verständlicherweise die Prädikate tüchtig, vertrauenswürdig und zuverlässig ab. Und wer Schwierigkeiten nicht zu bekämpfen weiß, der wird sehr schnell zum Spielball äußerer Umstände. Er treibt im Strom und wird früher oder später untergehen.

Schwierigkeiten sind aber nichts Außergewöhnliches, sie sind sogar alltäglich. Es gibt Menschen, die über sich selbst hinauswachsen, weil sie ihre Schwierigkeiten bekämpft haben. Nehmen wir zum Beispiel an, Sie hatten früher Lust, Mediziner zu werden, hätten sich aber in Ihrem ganzen Leben noch nie damit beschäftigt. Wenn Sie nun einfach aufgegeben hätten, dann hätten Sie sich eine große Chance Ihres Lebens entgehen lassen: nämlich Ihren heutigen Beruf als Mediziner. Und mit einem gesunden Menschenverstand können Sie fast alle Ihre Schwierigkeiten meistern. Gefährlich ist es nur, vor ihnen zu kapitulieren und sich dadurch von einem einmal gesteckten Ziel abbringen zu lassen.

Ziele gekonnt planen

- Formulieren Sie jedes Ziel spezifisch, konkret und eindeutig, ansonsten bleibt es ein Wunsch, d. h. Sie sollten konkret festlegen, was Sie dafür tun wollen.
- Machen Sie Ihre Ziele messbar, d. h. formulieren Sie so, dass Sie den Grad Ihrer Zielerreichung auch messen können, denn ansonsten verlieren Sie Ihr Ziel aus den Augen.
- Formulieren Sie Ihr Ziel aktionsorientiert, d. h. formulieren Sie Ihre Ziele immer so, dass Sie Ansatzpunkte für positive Veränderungen beinhalten, verzichten Sie aber darauf zu formulieren, was Sie nicht tun wollen.
- Planen Sie Ihr Ziel realistisch, d. h. setzen Sie Ihre Ziele immer so, dass Sie diese auch stets erreichen können. Ihr Grundsatz lautet nämlich: Ehrgeizig, aber erreichbar.

Setzen Sie Ihre Ziele also immer so, dass Sie sich nach ihnen strecken müssen -, aber bleiben Sie dabei stets auf dem Boden der Realität. Denn jedes Ziel muss auch kontrollierbar sein. Und wie bereits erwähnt, ist der Schlüssel zum Aufbau eines stabilen Patientenstamms zufriedene Kunden. Dies wiederum bedeutet: Das Leistungsspektrum Ihrer Praxis sollte auch möglichst genau den Vorstellungen und den Erwartungen Ihrer Patienten angepasst oder sogar noch übertroffen werden.

Hierzu gehört natürlich auch Ihr Praxisteam – d. h. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die auf die Patienten eingehen, ihre Probleme und Sorgen akzeptieren, Lösungen anbieten usw. Solche Personen genießen eine hohe Akzeptanz bei den Patienten. Auch die Terminplanung sollte so aufbereitet werden, dass keine allzu langen Wartezeiten für die Patienten entstehen. Dadurch wird erkennbar: Die Qualität einer Praxis wird entscheidend von dem Praxisteam geprägt. Andererseits wird ein pünktliches Erscheinen durch die ärztliche Führungskraft natürlich genau so vorausgesetzt! Strategisch handelt es sich hierbei um das Erzeugen von Erfolgspotenzialen, die auch als eine Zukunftsinvestition für die Praxis definiert werden können.

Nur lernende Mediziner können gewinnen

Nicht nur Praxisunternehmen, sondern auch die sich hierin befindlichen Mediziner als Führungskräfte müssen lernen, auf Veränderungen richtig zu agieren. Denn betrachtet man einmal die Ausgangssituation eines Mediziners, dann befindet sich dieser stets in dem Konflikt, sich in sich immer schneller ändernden Märkten (u. a. auch bei neuen Behandlungsmethoden) behaupten zu müssen. Je besser es ihm gelingt, Mitarbeiter und Patienten zu verstehen und auch anzusprechen, desto effizienter sind auch die eigenen Aktionen und Reaktionen.

Je nach Umfeld ist ein Praxis-Inhaber dann als Individuum oder aber über sein Verhaltensmuster erkennbar. Denn auf der einen Seite existiert der namentlich bekannte Mitarbeiter, bei dem jede seiner Transaktionen ihm persönlich zugeordnet werden kann, während im anderen Fall der Mediziner selbst nur über Verhaltensmuster feststellbar ist

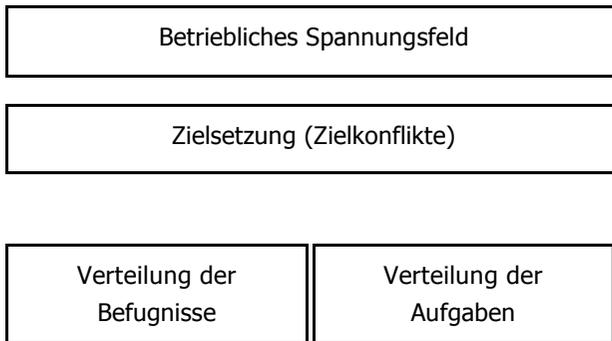
Besteht lediglich die Möglichkeit, Verhaltensmuster zu identifizieren, dann ergibt sich für den Arzt aus dieser Notwendigkeit, alle abgelaufenen Transaktionen zu klassifizieren und auf Gesetzmäßigkeiten hin zu untersuchen. Dabei stehen ihm allerdings mehr Informationen zur Verfügung, als ihm vielfach bewusst ist. Nur sind die wenigsten Mediziner in der Lage, diese Daten auch in Informationen umzuwandeln. Weitreichender sind stattdessen die Auswertungsmöglichkeiten, wenn der Praxis-Mitarbeiter persönlich identifizierbar ist. In diesem Falle können nämlich alle Verhaltensdaten mit den personenbezogenen Daten verglichen, anschließend kombiniert und letztendlich ergänzt werden.

Aufgrund der modernen Entscheidungsunterstützungssysteme haben Arzt-Praxen in der heutigen Zeit zwei Anforderungen zu entsprechen: Das Praxis-System muss zu einem Lernverhalten bei allen Beteiligten führen, durch eine permanente Analyse des Unternehmens Praxis und seiner Umwelt (sprich den Patienten) müssen die abgelaufenen Prozesse ständig transparent werden. Gleichzeitig müssen die Praxis-Systeme alle entscheidungsspezifischen Informationen in detaillierter Form bereitstellen, eine konkrete Entscheidungssituation ist stets detailliert in ihren einzelnen Bestandteilen darzustellen. Wenn für einen Mediziner der Patient und seine Mitarbeiter die Summe seiner Transaktionen mit dem eigenen und fremden Praxis-Unternehmen ist, dann muss dieser einzelne Patient und Mitarbeiter auch für das Unternehmen und den Arzt als Führungskraft erkennbar sein.

Beispiel: Quartalsmäßige Abrechnung auf dem PC. Früher musste jeder Schein handschriftlich eingetragen werden, heute erfolgt die Abrechnung direkt mit der Krankenversicherung, in dem die Daten auf einer Diskette abgespeichert werden.

Führen in Arztpraxen muss wieder zum Ausdruck von Leistungspluralismus werden

Arztpraxen benötigen mehr denn je fähige, einsatzwillige und verantwortungsbewusste Mitarbeiter, die den Mut haben zu handeln anstatt aus Angst vor Fehlern und vermeintlicher Bestrafung im Nichtstun zu verharren. Nicht nur die Risikokalkulation mit messbaren Größen (d. h. Rechnungswesen, Gewinn- und Verlustrechnung, Lohn- und Gehalt etc.) zeichnen den Arzt als künftigen Unternehmer aus, sondern auch das Vermögen, Entscheidungen unter dem Einfluss der Unsicherheit zu treffen.



Kommunikation

Erfolg durch Führungsqualität

Oder: Der Wandel als Chance, um neue innovative Ideen durchzusetzen

Führung bedeutet:

- Persönliche Einflussnahme auf das Verhalten anderer, zur Realisierung bestimmter Ziele (d. h. auf das Finden, Treffen, Durchsetzen und Kontrollieren von Entscheidungen und deren Auswirkungen)
- Errechnung der Ziele (Aufgaben orientiert, d. h. durch organisieren und anweisen)
- Gruppenerhalt bzw. -stärkung
- Errechnung der Ziele (Personen orientiert, d. h. zuhören, vertrauen, ermutigen)
- Dafür sorgen, dass „richtige“ Entscheidungen gefällt werden
- Dafür sorgen, dass die „richtigen“ Personen vorhanden sind und beauftragt werden
- Dafür sorgen, dass die Mitarbeiter ihre persönlichen Ziele erreichen können (Befriedigung in der Aufgabe, Selbstbestätigung, Selbstentfaltung, Sicherheit)
- Mitarbeiter zu Mitdenkern, Problemlösern entwickeln; Aktionsfähigkeit des Einzelnen und der Gruppe erhalten und erweitern
- Vertrauen gewinnen durch Vorbild an Einsatz und Überzeugung, durch Achtung der Mitarbeiter als Menschen sowie durch Echtheit des Führungsverhaltens.

Kernsätze der kooperativen Führung

- Ziele: Wir wollen den Erfolg für unsere Arztpraxis. Erfolg ist nur durch Ziel gerichtetes Handeln erreichbar. Jeder muss die Ziele seines Handelns kennen und sich für ihre Verwirklichung einsetzen.
[1 Ziele festlegen – Herausforderung für uns alle

- Delegation: Wir wollen an der Lösung der unternehmerischen Aufgaben mitarbeiten, jeder an seinem Platz. Jeder soll möglichst selbstständig arbeiten und entscheiden. Aber auch Verantwortung tragen. [1 Verantwortung übertragen – Herausforderung für uns alle

- Information: Wir wollen eine offene und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Das setzt bei Arbeitsteilung und Delegation (d. h. Weiterreichung von Aufgaben) ausreichende Informationen voraus.
[1 Informieren – Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

- Entscheidungen: Wir wollen klare, verbindliche und Ziel gerichtete Entscheidungen. Das verlangt Koordination und Zusammenarbeit unter Mitwirkung aller, die sachliche Beiträge leisten können.
[1 Entscheidungen treffen – Zusammenarbeit sicherstellen

- Kontrolle: Wir wollen den selbstständig handelnden, eigenverantwortlichen Mitarbeiter. Zur Ergebnisbewertung ist Kontrolle notwendig. Sie ist Information und Hilfe zugleich.
[1 Kontrollieren – Ergebnisbewertung und Hilfe

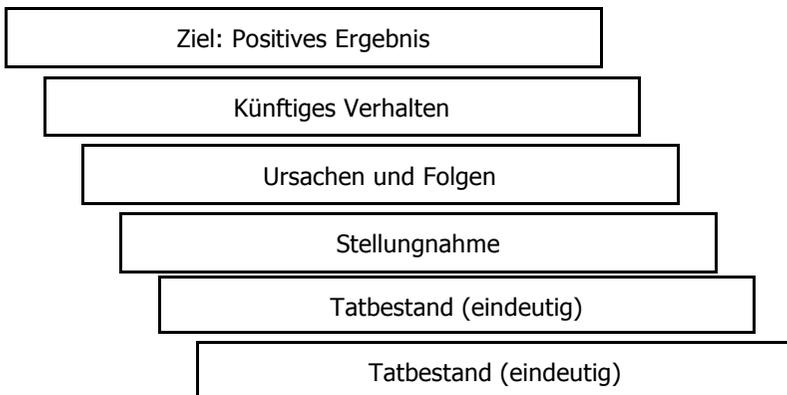
- Beurteilung: Wir wollen jeden Mitarbeiter seinen Fähigkeiten entsprechend einsetzen. Das setzt Beurteilung voraus. Hierauf bauen auch Anerkennung und Kritik auf.
[1 Beurteilen – Anerkennung und Kritik

- Fördern: Wir wollen leistungsfähige und leistungswillige Mitarbeiter. Dazu gehören Förderung und Unterstützung, wo immer es möglich ist. [1 Fördern und helfen – Leistungskraft stärken

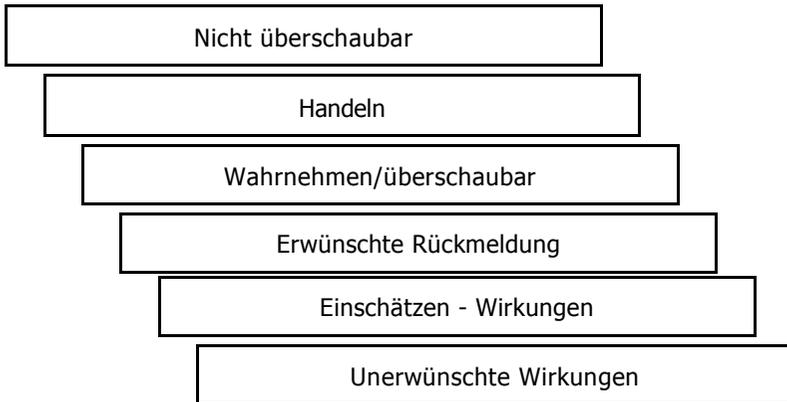
Beispiel Formulierung:

Auch der Art des Formulierens wird starke Bedeutung beigemessen.

- Statt „Ich sehe das ganz anders ...“ besser: „Aus meiner Sicht ergibt sich ...“
- Statt „So geht es nicht ...“ besser: „So sollten wir das Problem angehen ...“
- Statt „So kann man das nicht sehen ...“ besser: „Bitte betrachten Sie es auch einmal aus folgendem Blickwinkel ...“

Die richtige Vorgehensweise

Überschaubarkeit und Rückkoppelung



Wichtig ist also, sich bei allem, was man in einem Veränderungsprozess zu tun gedenkt, vorher zu fragen und zu vergewissern, wie dies von den Betroffenen aufgenommen wird und welche Konsequenzen zu erwarten sind. Damit wird letztendlich nicht nur eine Regelung des Prozesses, sondern auch ein frühzeitiger Abbau von Widerständen ermöglicht. Allerdings sollten hierbei sämtliche Aktionen ohne Aktionismus (d. h. Führung ohne Vorbildfunktion, keine klare Vorgabe von Richtlinien) durchgeführt werden, denn Veränderung bedeutet Handeln.

Roter Faden für die Gruppe

Einigkeit über die Ziele:

Ziele formulieren, konkretisieren
Auf welche Ziele haben wir am meisten Einfluss?

Problemlandschaft

Probleme auf Karten schreiben (als Problem formulieren)

Problemzusammenhänge erarbeiten (Welche Infos brauchen wir noch? Welche anderen Gruppen sind betroffen?)

Handlungsansätze

Wo gibt es geschlossene Kreise (Teufelskreise)
Von welchen Problemen führen Pfeile weg? (Ursachen)

Strategien und Maßnahmen

Welche Maßnahmen sind hier geeignet?
Welche Maßnahmen lassen sich verknüpfen? (Mehrfachnutzen)

Welche unerwünschten Wirkungen könnte es geben?
An welchen Signalen können wir den Erfolg(Misserfolg merken?)

Erste Schritte und weitere

Womit fangen wir an?
(Günstige Gelegenheiten, Erfolgsaussichten)

Auswertung

-
- Motivatoren: Anerkennung, gutes Arbeitsergebnis, Aufgabe selbst, guter Vorgesetzter, Selbstständigkeit, Gehalt, gute Mitarbeiter, Informiert sein, klare Aufgabenstellung
 - Demotivatoren: Kritik, keine Anerkennung, ungeeigneter Vorgesetzter, fehlende Information, Überforderung/Unterbesetzung, Misserfolge bei der Arbeit, unklare Kompetenzen/Ziele.

Die Reihe der Motivatoren zeigt deutlich, dass die Zufriedenheit mit der Arbeit und damit zusammenhängend das Leistungsergebnis eine entscheidende Rolle spielt, wenn es um die Mitarbeitermotive geht. Insbesondere die Motivation, die wir aus der bewältigten Aufgabe heraus schöpfen, führt zur Zufriedenheit mit der Arbeit, unterstützt die Selbstverwirklichung. Aber wir sollten auch nicht übersehen, dass das Gehalt, die Bezahlung eine ebenso motivierende Rolle spielt. Es sind also nicht nur ideelle, sondern auch materielle Werte, die zur Arbeit und zum Erfolg motivieren.

Der Mitarbeiter will allerdings daneben gute Vorgesetzte und gute Mitarbeiter, er will informiert sein und die Aufgabe klar gestellt bekommen. Und vor allem will der Mitarbeiter – und das wissen Sie sicher aus eigener Erfahrung – Anerkennung. Immer aber gilt, dass man auf die besonderen Gewichtungen der Motive bei einzelnen Mitarbeitern Rücksicht nehmen muss.

Für jeden, der motiviert werden soll, entsteht eine Situation, dass er ein eigenes Ziel zugunsten eines Zieles, das von einem anderen umgesetzt wird, aufgeben muss. Hätte er nämlich das gleiche Ziel, so müsste er gar nicht motiviert werden, sondern würde das gemeinsame Ziel von vornherein verfolgen. Derjenige, der motiviert werden soll, muss also sein Verhalten ändern. Dabei genügt es nicht, einfach die eigenen Motive dem anderen aufzudrängen, d.h. ihn zu überreden, sein Verhalten zu ändern bzw. sein Ziel zu verändern, sondern man muss den anderen überzeugen.

Dies wiederum bedeutet: Der Arzt als Vorgesetzter und Führungsver-

antwortlicher sollte die Motiv-Kette des anderen herausfinden und dann entscheiden, wie man sich selbst und die anderen am besten motiviert, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Es kann natürlich sein, dass man so zu einem guten Kompromiss kommt, der für alle Seiten befriedigend sein kann. Es geht also darum, diejenigen, die uns in unserem beruflichen und geschäftlichen Alltag begleiten, so zu motivieren, dass sie überzeugt und mit Begeisterung sich für die gleichen Ziele einsetzen wie wir selbst. Vorausgesetzt natürlich, dass es sich um sinnvolle Ziele handelt, die mit sinnvollem Verhalten angestrebt werden.

Andererseits entstehen Konfliktsituationen immer daraus, dass mindestens zwei verschiedene Meinungen (Tendenzen) bestehen, ein Ziel zu erreichen. Dabei gibt es Verhaltensweisen, die sich auf das Erreichen eines Zieles richtet (Appetenz), und eine Verhaltensweise, die bestimmte Konsequenz vermeiden soll (Aversion). Der häufigste und wichtigste Konflikt ist jedoch derjenige, bei dem Appetenz und Aversion aufeinander treffen. Damit ist jene Situation gemeint, in der man einen „Preis“ zahlen muss, um ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen. Praktisch heißt das z. B., dass man eine Anstrengung auf sich nehmen muss, um ein Erfolgserlebnis bei der Arbeit zu haben.

Motivkonflikt-Bewältigung heißt also für Sie, der Sie den Erfolg wollen, dass Sie ihm Priorität (einen bestimmten Rang) geben, allerdings nicht um jeden Preis, z. B. nicht um den Preis der Gesundheit, psychisch wie körperlich. Und auch der private Bereich muss noch eine Chance haben. Es sollte vielmehr auf der Nutzung der Eigendynamik des Systems basieren und nicht über eine detaillierte, zentrale Steuerung funktionieren, sondern über Impulsvorgaben zur Selbstregulation (d. h. aufgrund klarer und eindeutiger [Ziel-]Vorgaben wird der Mitarbeiter zum selbstständigen Handeln angeleitet), dem so genannten Prinzip der Indirektheit.

Zwar ist es nicht in allen Fällen möglich, Hierarchien im Unternehmen völlig abzuschaffen, doch führt integratives und rückkoppelndes Vorgehen

fast immer zu einem tendenziellen Abbau hierarchischer Strukturen. Denn jeder ist jetzt aufgerufen, seine Meinung frei zu äußern und sich einzubringen, ohne persönliche Nachteile befürchten zu müssen.

Ärzte als Führungskräfte benötigen mehr Mut zur Kreativität

Lediglich mit nur einer Denk- und Arbeitsweise - und das auch noch über Barrieren hinaus - lassen sich heutzutage keine kreativen Lösungen mehr entwickeln, die den Praxis-Mitarbeitern die notwendigen Impulse geben, die aber notwendig sind, um bestimmte Forderungen erfolgreich durchzusetzen. Mediziner sind hierbei aufgefordert, dieser Gleichförmigkeit gegenzusteuern, denn die täglich auf diese Zielgruppe rollende Lawine von visuellen Reizen nimmt ständig zu. Und nur die Wenigsten davon erreichen letztlich auch das angestrebte Ziel, nämlich das Gedächtnis. Was sich aber in den Köpfen der Praxis-Mitarbeiter verankert, ist das Außergewöhnliche, das Sympathische, das Originelle. Aber auch das Gegenteil, bevor es gleich wieder verdrängt wird: das allzu Schrilte, das Hässliche.

Global verstandenes Sicherheitsdenken bei Medizinern führt hingegen in den meisten Fällen zur Profillosigkeit bis hin zur Austauschbarkeit. Damit zeichnet sich für jeden Mediziner als Führungskraft eindeutig ab: Die Zukunft hat Konturen. Und genau diese Veränderungen beginnen auch stets in den Köpfen der Betroffenen – der Mitarbeiter und den Patienten -, denn jedes Veränderungsvorhaben muss nun einmal den jeweiligen Personenkreis überzeugen. Dem Mitarbeiter muss das Bewusstsein geschärft werden, ein Teil des Ganzen zu sein, denn nur ein gemeinsames Problembewusstsein ist auch die Basis für eine gemeinsame Initiative.

Dabei kommt es weniger darauf an, wer in den Augen der Mediziner betroffen ist, sondern vielmehr, wer sich betroffen fühlt. Deshalb hilft oftmals das gezielte Schaffen einer kreativen Unruhe, um aus eingefahrenen Denkhaltungen auszubrechen. Der Arzt als Führungskraft muss lernen, aus den Betroffenen (das sind seine Mitarbeiter und seine Patienten) Beteiligte zu machen, denn nur eine umfassende Beteiligung aller Betroffenen - und zwar am gesamten Veränderungsprozess - stellt die wichtigste Grundlage eines integrativen Veränderungsmanagements innerhalb der Praxis dar.

Erst dadurch werden die Potenziale der Mitarbeiter auch vollständig genutzt, nicht nur Akzeptanz, sondern vielmehr auch persönliches Engagement erreicht und somit Veränderungsenergien quer durch das gesamte

Unternehmen Praxis geweckt. Als Basisprinzipien gelten hierbei zum einen Teamarbeit sowie die Förderung von Informationen und der Kommunikation - verbunden mit Offenheit und bedingungsloser Transparenz, denn Information ist das höchste Gut eines Veränderungsprozesses. Nur über vollständige Offenheit in allen Belangen sowie bedingungsloser Transparenz im Vorgehen lässt sich auch das notwendige Vertrauen aufbauen und das nötige Wissen vermitteln; erst über eine gemeinsame Informationsbasis die Koordination der beteiligten Personen erreichen.

Integratives Veränderungsmanagement erfordert von daher eine Enthierarchisierung von Informationen. Dies wiederum sollte jedoch nicht bedeuten, dass die Beteiligten – also der Arzt wie auch seine Praxismitarbeiter - nun urplötzlich mit Informationen „zu-geschüttet„ werden, so dass sie letztlich darin ersticken. Informationsstress verhindert nämlich echte Informiertheit. Dafür aber muss jeder alle Informationen bekommen können, die er braucht. Selbstorganisierte Information tritt anstelle einer permanenten Bedienung mit Informationen von oben. Ein Lernprozess, in Wirkungen zu denken und nicht in Absichten. Denn gerade im Umgang mit Menschen und komplexen Situationen hilft es wenig, wenn man sich ausschließlich an seinen persönlichen Zielen und Absichten orientiert.

Letztendlich zählt nämlich nicht das, was man will, sondern vielmehr das, was man tut - und auch so von den betroffenen Menschen (Mitarbeiter und Patientenstamm) subjektiv empfunden wird - und welche Wirkungen die Aussagen und Handlungen mit sich bringen. Wichtig ist also, sich bei allem, was man in einem Veränderungsprozess zu tun gedenkt, vorher zu fragen und zu vergewissern, wie dies von den Betroffenen aufgenommen wird und welche Konsequenzen zu erwarten sind. Damit wird letztlich nicht nur die Regelung eines Prozesses, sondern auch ein frühzeitiger Abbau von Widerständen ermöglicht. Allerdings sollten hierbei sämtliche Aktionen ohne Aktionismus durchgeführt werden, denn Veränderung bedeutet Handeln.

Mehr denn je - dies kann nicht oft genug wiederholt werden - sind Praxis-Unternehmen heute gezwungen, schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren, wenn sie ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten wollen. Führen all diese Maßnahmen aber letztendlich nur dazu, dass Veränderungsmaßnahmen als „Schnellschuss„ angegangen werden, d. h. ohne

sorgfältige Überlegungen zur Gestaltung des Veränderungsprozesses unter Einbeziehung aller Betroffenen, dann ist die erforderliche Umsetzung von vornherein gefährdet. Blinder Aktionismus führt dann zwangsläufig auch nicht zu mehr Flexibilität und Schnelligkeit, sondern eher zu mehr Problemen und größerem Widerstand bei den Betroffenen.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist vor allem die Zufriedenheit – zwischen dem Arzt und seinen Mitarbeitern, zwischen dem Arzt und seinen Patienten, zwischen dem Praxisteam und den Patienten. Zufriedenheit entwickelt sich allerdings nur zum Teil auf der rationalen Ebene. Eine emotional positive Atmosphäre trägt deshalb wesentlich zur Patientenzufriedenheit bei. Ein zufriedener Patient wird auch eher bereit sein, für eine gute Behandlung einen adäquaten Preis zu zahlen, denn die Präzision einer ärztlichen Leistung ist für ihn nur sehr schwer nachvollziehbar.

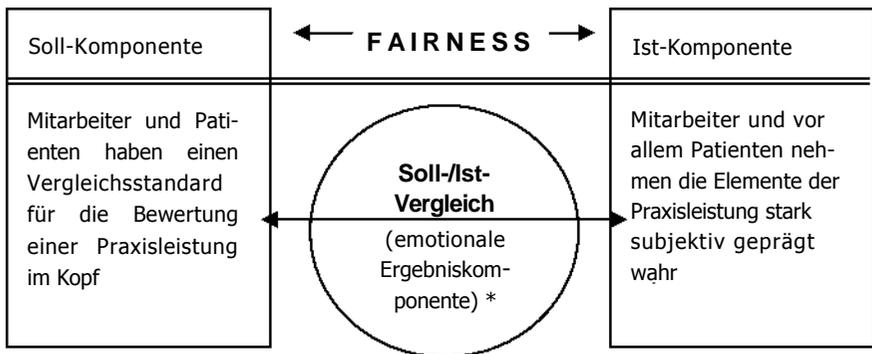
Die herausragende Qualität einer medizinischen Versorgung sollte für einen Patienten im wahrsten Sinne des Wortes „übersetzt“ und erlebbar werden. Dies gilt nicht nur für alle Kontakt-, sondern ebenso auch für alle Kommunikationssituationen mit der Praxis, sei es auf der sprachlichen Ebene, dem Praxisambiente, der Informationspolitik der Praxis oder den Aspekten des Designs und der Farbgebung. Erstklassige Versorgung und Betreuung sollten sich stets im gesamten Erscheinungsbild einer Praxis widerspiegeln. Von daher sollte der Grundsatz eines integrativen Veränderungsmanagements lauten: Keine Aktion durch den Praxisinhaber ohne vorherige Analyse und Einbeziehung aller Betroffenen.

Ist ein solches Vorgehen in einer Arztpraxis erst einmal eingespielt, dann lässt sich damit nicht nur eine höhere Qualität der Veränderungsmaßnahmen erreichen, sondern auch eine wesentlich höhere Realgeschwindigkeit bei der Umsetzung. Ein integratives Veränderungsmanagement kann nur dann funktionieren, wenn alle Beteiligten auch spüren, dass der Veränderungsprozess auf schlüssigen, nachvollziehbaren Aussagen und Handlungen durch die Praxisführung aufgebaut ist. Daher ist darauf zu achten, dass einmal getroffene Aussagen und späteres Verhalten auch einstimmig und nachvollziehbar sind - vor allem aber einmal gemeinsam erarbeitete Maßnahmen nicht durch undurchsichtige Beweggründe blockiert werden.

Komponenten der Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit

Bei dem Wort Zufriedenheit handelt es sich um eine emotionale Reaktion eines Menschen, die grundsätzlich positiv belegt ist und auch ein angenehmes Gefühl bei den Betroffenen beschreibt. In Wissenschaft und Praxis gilt damit als unstrittig, dass Zufriedenheit als das Ergebnis eines komplexen Vergleichsprozesses interpretiert werden kann. Wie aber misst man Zufriedenheit, welche Faktoren führen zur Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit? Was unterscheidet zufriedene von unzufriedenen Mitarbeitern /Patienten? Wie erkennt man zufriedene und unzufriedene Mitarbeiter/Patienten? Eine Menge Fragen und eine große Herausforderung, auf die jeder Arzt für die Zukunft seiner Praxis eine stimmige Antwort finden muss. Zufriedenheit kann man nämlich sehr gut (mit-)erleben: durch Feedback.

Was bedeutet: Zufriedenheit ist das Ergebnis eines Bewertungsprozesses, in dem Mitarbeiter und Patienten ihre wahrgenommenen Erfahrungen (die sog. Ist-Leistung) mit den eigenen Erwartungen (die sog. Soll-Leistung) vergleichen. Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit setzt sich demnach aus mehreren Komponenten zusammen, die jeweils getrennt erfasst und interpretiert werden müssen.



Mitarbeiter vergleichen dabei ihren eigenen Einsatz bei der Ausübung ihres Berufes, Patienten bei der Inanspruchnahme einer ärztlichen Leistung sowie jeweils dem daraus resultierenden Ergebnis einerseits mit ihrem persönlichen Einsatz und dem Ergebnis ihres Arztes. Zum „Einsatz“ des Mitarbeiters gehört das Praxismanagement, zum „Einsatz“ des Patienten gehören sowohl die gezahlten Geldbeträge wie auch die Größen der Wartezeiten, die Anfahrtskosten oder Schmerzgefühle. Das „Ergebnis“ selbst umfasst nicht nur den objektiven, sondern auch den subjektiven Wert der erhaltenen Leistungen.

Hierzu zählen zum einen der Nutzen, d. h. eine höhere Lebensqualität und Gesundheit, zum anderen die sozialen Wirkungen, bspw. eine größere Selbstsicherheit. Individuelle Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit kann von daher nur dann entstehen, wenn die jeweiligen Einsatz- und Ergebnisverhältnisse der Partner als fair empfunden werden. Dieses Verhaltensmuster ist insbesondere im Dienstleistungssektor relevant, wo die Zufriedenheit auch stark von der persönlichen Beziehung zwischen den Austauschpartnern (Arzt-Praxisteam, Arzt-Patient) geprägt wird.

Das einmal eingeholte Feedback muss sich dabei tatsächlich konkret im Verhalten aller Betroffenen (Arzt, Praxisteam, Patienten) niederschlagen. Denn das Schlimmste, was einer Praxis bzw. einem Mediziner passieren kann, ist, wenn die Menschen nicht mehr sagen, was sie wirklich denken und empfinden, weil sie den Eindruck gewonnen haben, ihre Hinweise seien weder relevant noch wirklich erwünscht. Das Vorgehen eines integrativen Veränderungsmanagements sollte von daher zwingend Hierarchie übergreifend und möglichst hierarchiefrei sein. Dies setzt allerdings voraus, dass jeder einzelne Mitarbeiter aus dem Praxisteam auch zuverlässig und eigenverantwortlich arbeitet.

Es sollte vielmehr auf der Nutzung der Eigendynamik des Praxis-Systems basieren und nicht über eine detaillierte, zentrale Steuerung funktionieren, sondern über Impulsvorgaben durch den Arzt zur Selbstregulation, dem sog. Prinzip der Indirektheit. Zwar ist es nicht in allen Fällen möglich, Hierarchien in Praxen völlig abzuschaffen, doch führt integratives und

rückkoppelndes Vorgehen fast immer zu einem tendenziellen Abbau hierarchischer Strukturen. Denn jeder ist jetzt aufgerufen, seine Meinung frei zu äußern und sich einzubringen, ohne persönliche Nachteile befürchten zu müssen. Innerhalb der Projektgruppenorganisation gibt es nämlich keine formalen Umstellungsverhältnisse, und die Projektgruppenleitung wird möglichst von allen Beteiligten abwechselnd übernommen.

Die Gruppe, d. h. der Arzt selbst und sein Praxisteam setzen sich ihre Ziele in Abstimmung mit der Gemeinschaft und bestimmen hierdurch auch über ihre Zusammensetzung. Allein die Gruppenmitglieder (das Praxisteam) haben zu entscheiden, wie die von ihnen erledigten Aufgaben zu erfüllen sind und mit welchen Instrumenten und Methoden dies geschieht. Wichtigster Hintergrund hierfür ist dabei die Entwicklung einer offenen Vertrauenskultur durch den Arzt als Führungskraft, die Raum schafft zum angstfreien Lernen und Handeln.

Wesentliche Ansatzpunkte eines Veränderungsmanagements sind letztendlich nicht nur Teamarbeit, sondern auch die Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes, welches die Grundlage für die Entwicklung eines offenen und komplexen Prozesses schafft. Integratives Veränderungsmanagement basiert nämlich auf dem Gedanken der Fähigkeit zur Selbstorganisation autonomer Arbeitsgruppen, die im Rahmen einer gemeinsamen Zielrichtung mit dem Arzt die Art und Weise ihres Zusammenwirkens weitgehend selbst bestimmen.

Von daher sind von außen, d. h. durch den Arzt selbst, so wenig Strukturelemente wie möglich vorzugeben. Vielmehr sollte - und das je nach individueller Projektanforderung - durch die Beteiligten selbst eine sinnvolle Struktur herausgearbeitet werden. Ein solcher Anstoß wird in der Regel entweder vom Arzt selbst oder von den ihm unterstehenden Führungskräften zu erwarten sein, kann aber auch durchaus von Seiten des Praxisteams an den Arzt herangetragen werden (sog. Rückkoppelung). Wichtig ist hierbei nur, dass die Betroffenen selbst den Prozess steuern und gestalten, der Arzt selbst darf keinesfalls inhaltlich eingreifen. Seine Aufgabe besteht nämlich lediglich darin, den Projektablauf zu unterstützen, er darf jedoch keinesfalls dominieren!

Der „dominante“ Arzt als Führungskraft

Stärken (Soll/Ist)	Engpässe (Soll/Ist)
Hält die Fäden fest in der Hand	Ist häufig zu bestimmend, beherrschend
Handelt sehr Ziel orientiert	Hat nie Zeit für das Praxisteam
Motiviert sein Praxisteam zum Handeln	Ist ungeduldig bei schlechten Leistungen
Kennt „immer die richtige“ Antwort	Lässt sein Praxisteam kaum zur Ruhe kommen
Organisiert seine Praxis	Neigt dazu, seine Mitarbeiter zu „benutzen“
Setzt sich dafür ein, dass sein Praxisteam mitarbeitet	Tut sich mit Entschuldigungen schwer
Behält in Notfällen „das Heft in der Hand“	Hat möglicherweise Recht, ist aber unbeliebt – aber der Zweck heiligt die Mittel
Sieht das große „Ganze“	Zeigt wenig Toleranz bei Fehlern
Sieht praktische Lösungen	Untersucht nicht die Details
Schreitet schnell zur Tat	Langweilt sich bei Trivialem, Alltäglichem
Delegiert Aufgaben, organisiert gut	Trifft voreilige Entscheidungen
Verbreitet Tatendrang, will Ergebnisse	Ist rücksichtslos und taktlos
Treibt andere zum Handeln	Manipuliert andere, ist fordernd
Widerstand spornt ihn an	Neigt zu „Workaholismus“

Der „initiative“ Arzt als Führungskraft

Stärken (Soll/Ist)	Engpässe (Soll/Ist)
Ist beliebt bei seinem Praxisteam und seinen Patienten	Sorgt in seiner Praxis für ständige Aufregung
Verwandelt Chaos in Spaß	Ist wenig organisiert und vergisst Dinge
Ist der „Zirkusdirektor“	Ist ungeduldig, hört nicht richtig zu
Lebt durch Komplimente richtig auf	Führt bei Unterhaltungen das Wort
Wird von anderen beneidet	Antwortet für andere
Entschuldigt sich schnell	Kann launisch sein
Liebt spontane Aktivitäten	Findet immer eine Entschuldigung
Übernimmt freiwillig neue Aufgaben	Möchte lieber reden, statt zu arbeiten
Denkt sich immer neue Aktivitäten aus	Vergisst Verpflichtungen (bspw. Besprechungen mit dem Praxisteam)
Wirkt auf den ersten Blick anziehend	Bringt Dinge nicht zu Ende, hat keine klaren Prioritäten
Besitzt ein großes Maß an Energie und Begeisterungsfähigkeit	Ist eher unordentlich, undiszipliniert
Geht schnell und eindrucksvoll an Dinge heran	Trifft häufig gefühlsmäßige Entscheidungen
Inspiriert sein Praxisteam zum Mitmachen	Lässt sich leicht und gern ablenken
Überredet mit Charme sein Praxisteam zur Arbeit	Hält die anderen von ihrer Arbeit ab

Der „stetige“ Arzt als Führungskraft

Stärken (Soll/Ist)	Engpässe (Soll/Ist)
Geht auf Patienten und sein Praxisteam ein	Setzt sich nur schwerfällig in Bewegung, besonders bei überraschenden Veränderungen
Ist selten wirklich in Eile	Hat bei Schwierigkeiten seine Praxis nicht im Griff
Akzeptiert gute und schlechte Zeiten	Entmutigt, dämpft die Begeisterung anderer
Lässt sich nicht so leicht aus der Ruhe bringen	Bleibt unbeteiligt und gleichgültig, z. B. gegenüber neuen oder geänderten Plänen
Ist angenehm und unterhaltsam	Verurteilt die anderen
Guter Zuhörer, zeigt Mitgefühl	Ist sarkastisch und hänselt andere, wenn er sich nicht durchsetzen kann
Hat einen trockenen Humor	Handelt nicht Ziel orientiert
Hat wenige, aber enge Freunde	Wirkt manchmal unmotiviert
Kompetent und ausdauernd	Liebt nicht, von anderen gedrängt zu werden
Friedlich und freundlich	Wirkt manchmal lethargisch, träge und gedankenlos
Kann Dinge gut verwalten	Ist nur Beobachter und redet zu wenig
Schlichtet und vermittelt bei Problemen	
Vermeidet Streit und Konflikte	
Verhält sich auch unter Druck noch freundlich	
Findet den Weg des geringsten Widerstandes	

Der „gewissenhafte“ Arzt als Führungskraft

Stärken (Soll/Ist)	Engpässe (Soll/Ist)
Setzt hohe Maßstäbe und Standards	Erwartet zu viel, setzt zu hohe Maßstäbe
Möchte, dass alles richtig getan wird	Ist zu genau
Opfert seinen eigenen Willen	Fühlt sich im sozialen Umgang unsicher
Unterstützt die Lernbereitschaft und die Talente seines Praxisteam	Hält Zuneigung zurück
Ist damit zufrieden, auch im Hintergrund zu bleiben, und vermeidet es, Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen	Ist manchmal nachtragend, räumt Menschlichem nicht die erste Priorität ein
Orientiert sich an seinem Zeitplan	Unvollkommenheit deprimiert ihn
Ist beharrlich und gründlich	Wählt gerne schwierige Aufgaben
Geht methodisch an Dinge heran und ist gut organisiert	Zögert, Dinge in Angriff zu nehmen und verbringt viel Zeit mit der Planung
Sieht Probleme und Schwierigkeiten	Wirkt mit sich selbst unzufrieden
Sucht lange nach guten Lösungen	Scheint schwer zufrieden zu stellen zu sein
Will beenden, was er begonnen hat	Hat unrealistische Ziele

In der Soll-Komponente drückt sich der von einem Mitarbeiter oder einem Patienten als verbindlich angesehene Standard der Erreichung bestimmter individueller Ziele im Rahmen der Führung oder im Rahmen der Behandlung

beim Arzt aus. Dieser Standard kann sich auf unterschiedliche Art und Weise entwickeln. Als Orientierungsgrößen kommen insbesondere die Erwartungen des Mitarbeiters/des Patienten, seine Bedürfnisse, weshalb er in der Praxis arbeitet oder diese Praxis aufsucht, seine Idealvorstellungen vom Umgang mit ihm in der Praxis, aber auch, was ihm schon über die Praxis bekannt ist, und in zunehmendem Maße auch das Kriterium des für ihn gerade noch Tolerierbaren in Betracht.

In den Erwartungen des Mitarbeiters/des Patienten spiegelt sich vorwiegend die Gesamtheit der Vorstellungen über das Spektrum der Praxisleistung und des Umgangs mit ihm als Mitarbeiter oder Patienten („Kunden“) wider. Diese Erwartungen können bereits vor der konkreten Erfahrung mit einem anderen Arzt aufgebaut werden, z. B. nach dem Motto „es kann ja nur noch besser werden“, in dem spezifisch bereits Erfahrungswerte aus anderen Praxen herangezogen werden.

Dominant zu sein bedeutet, Herausforderungen zu suchen und gern anzunehmen, den Drang haben, Kontrolle ausüben zu wollen, von starker Aufgaben- und Ergebnisorientierung geprägt zu sein, ein extrovertiertes Verhalten, schnell und gern Entscheidungen zu treffen. Initiativ zu sein bedeutet, stark menschen und beziehungsorientiert zu sein, sehr extrovertiert zu sein und das Bad in der Menge zu lieben, andere begeistern und überzeugen zu wollen, spontan und sprunghaft zu sein. Stetig zu sein bedeutet, aufgaben- und ergebnisorientiert zu sein, den Drang nach Stabilität und Harmonie zu verspüren, introvertiert zu sein, anderen helfen und sie unterstützen wollen.

Gewissenhaft zu sein bedeutet, den Drang zu verspüren, das Richtige perfekt tun zu wollen, Ärger vermeiden zu wollen, in allen Situationen genau und präzise reagieren zu wollen, introvertiert und Aufgaben bezogen zu agieren. Der Erfolgsgarant für eine gute Praxisführung ist – wie so oft – die gelungene Mischung aus Unterschiedlichkeit und Gemeinsamkeit. Man wird zwar häufig von den positiven Charaktereigenschaften eines anderen Menschen angezogen, die man selbst nicht hat. Erst nach längerem Zusammensein erkennt man die Schwächen, die diesen positiven Charakterzügen gegenüberstehen, die aber genauso zu diesem Menschen gehören.

Ab diesem Zeitpunkt versuchen dann viele, den anderen so zu verändern, dass er wie sie selbst wird – was natürlich nicht funktionieren kann. Leider vergessen wir im Praxisalltag zu schnell, was uns an unserem Praxisteam anfangs so gut gefallen hat, nämlich die Unterschiede zu uns. Dennoch versuchen wir, bewusst oder unbewusst, diese Mitarbeiter nach unserem Maß zu verändern. Doch genau damit zerstören wir ihre Persönlichkeit und viel öfter die Beziehungen zu ihnen. Intelligente Ärzte als Führungskräfte lernen, ihr Praxisteam so zu akzeptieren, wie es ist. Grundlegend ändern können wir andere Menschen ohnehin nicht. Veränderung passiert nur bei uns selbst, oder gar nicht.

Praxis-Führung ist Teamarbeit auf höchster Ebene, die bei realistischen gegenseitigen Erwartungen alle hieran beteiligten Personen – Arzt, Praxisteam und Patienten – stärkt. Zu viel Intimität hingegen bringt zwar sehr viel Nähe, birgt aber auch die Gefahr hoher Verletzbarkeit.

Ein grundsätzliches Problem der Erwartungen als Vergleichsmaßstab liegt darin, dass (Un-) Zufriedenheit nur entstehen kann, wenn bspw. der Patient überhaupt eine, wenn auch vage, Vorstellung zum Beurteilungsgegenstand hat (z. B. Konsequenzen einer Cholesterin senkenden Verordnung). Das Anspruchsniveau bzw. dieses Wissen resultiert im Wesentlichen aus eigenen Erfahrungen, diversen Informationsquellen (Praxisinformationen, Medien, Mundpropaganda etc.) oder der Bedürfnisstruktur des Patienten (z. B. verstärkte Gesundheitsvorsorge).

Die Idealvorstellung eines Patienten/Praxisteams ergibt sich, wie auch das Erwartete, aus dem Wissen, das ein Patient/Praxisteam besitzt. Es wird jedoch um einen emotionalen Aspekt erweitert, mit dem umschrieben wird, was „eigentlich möglich sein sollte oder wünschenswert wäre“ (z. B. absolute Schmerzfreiheit, Erfolgsgarantie, eine bessere Führungsqualität durch den Arzt). Das Minimum des Tolerierbaren als Vergleichsmaßstab orientiert sich hierbei an der Untergrenze des erwarteten Leistungsniveaus. Eine solche Voreinstellung, dass „weniger besser ist als nichts“, kann man sich bei solchen Mitarbeitern oder Patienten vorstellen, die sehr schlechte

Erfahrungen gemacht haben, verunsichert oder von Grunde auf pessimistisch sind.

Daher ist es auch durchaus plausibel, dass ein Mitarbeiter aus dem Praxisteam oder ein Patient z. B. in Abhängigkeit von seinen Persönlichkeitsmerkmalen oder der Entscheidungssituation sowohl gleichzeitig als auch sequentiell mehrere Standards heranzieht, um zu einem Zufriedenheitsurteil zu gelangen. Die Soll-Komponente der Zufriedenheit bzw. die Höhe der Erwartungen ist nämlich individuell verschieden und wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst.

Um sich selbst und andere besser zu verstehen, empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

- Beginnen Sie mit der Arbeit an sich selbst. Nichts wird sich in irgendeiner Weise ändern, es sei denn, Sie ändern sich. Machen Sie sich auf zu einer spannenden Entdeckungsreise zu Ihren eigenen Stärken und Schwächen. Auf diese Weise lernen Sie, andere Menschen besser zu akzeptieren.
- Versuchen Sie nicht, Ihr Praxisteam zu ändern. Wenn Sie versuchen, Ihr Praxisteam oder gar noch Ihre Patienten zu ändern, dann zerstören Sie deren Persönlichkeit und Ihre gemeinsame Beziehung zu diesen Personen.
- Unterschiede (wieder) schätzen lernen. Konzentrieren Sie sich darauf, jeden einzelnen Mitarbeiter in Ihrem Praxisteam in seiner Andersartigkeit zu akzeptieren. Der Erfolgsgarant für eine gute Führungskraft ist eine gelungene Mischung aus Gemeinsamkeiten und Andersartigkeit.

Balance und Persönlichkeit entwickeln

Die Ist-Komponente hingegen wird von der Qualität der medizinischen (Dienst-)Leistung geprägt. Konzeptionell kann zwischen der objektiv und der subjektiv (d. h. der wahrgenommenen) Leistung unterschieden werden. Während die objektive Qualität, d. h. die tatsächliche Höhe einer Leistung (wie zum Beispiel die Erhebung einer Anamnese beim Patienten oder der

Umgang mit dem Praxisteam) grundsätzlich für alle Mitarbeiter bzw. Patienten gleich ist, variiert die subjektiv wahrgenommene Leistung aufgrund verschiedener und individueller Wahrnehmungseffekte.

Hierbei bestimmt nun die Größe der Diskrepanz zwischen Erwartung und Wahrnehmung, wie Mitarbeiter bzw. Patient diese Kluft kognitiv abbauen. Weicht nämlich die wahrgenommene Leistung nur geringfügig von den Erwartungen der einzelnen Zielgruppe ab, dann liegt sie noch in deren Annahmehereich. In diesem Falle wird die Zielgruppe, also der jeweilige Mitarbeiter oder Patient, dazu tendieren, seine Wahrnehmung an die Erwartung anzugleichen. Hierbei entsteht eine sog. Assimilation. Überschreitet die Diskrepanz jedoch den Toleranzbereich der Zielgruppe, dann kommt es zu einem entgegengesetzten Effekt. Das heißt: Mitarbeiter und Patienten werden dazu neigen, diesen Unterschied zu übertreiben. Es kommt zu einer Kontrastierung.

Die hohen Erwartungen führen dann zu einem noch negativeren Urteil und verstärken somit auch gleichzeitig die Unzufriedenheit. Gleiche Ist-Arztleistungen können hierbei von verschiedenen Patienten auch unterschiedlich wahrgenommen werden. Deshalb entscheidet sich immer am Ende des bewusst oder unbewusst durchgeführten Bewertungsprozesses, ob der Mitarbeiter bzw. der Patient zufrieden oder unzufrieden ist. Der Vergleich zwischen Soll-Komponente und Ist-Komponente führt dann entweder zu einer Bestätigung oder zu einer Nicht-Bestätigung der Erwartungen (und damit zur Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit).

Dieser Bewertungsprozess kann sich im übrigen über einen längeren Zeitraum erstrecken, in dem Praxisteam und Patient nunmehr ihre „Erfahrungen“ mit der ärztlichen Führung/Leistung machen, wobei die Bewertung ganz entscheidend auch von den zwischen Arzt und Mitarbeiter (vor der Einstellung) sowie Arzt und Patient (vor der Behandlung) abgesprochenen „Bedingungen“ abhängt. Nach dem Motto „Wird viel versprochen und wenig davon eingehalten“ (z. B. Arbeitszeit, Preis, Qualität, Resultat), wird die Bewertung negativ verlaufen, auch wenn die Leistung im weitesten Sinne objektiv in Ordnung war.

Denken Sie daran: Nicht nur die großen Kreativen und Denker, sondern alle Menschen können beide Gehirnhälften gezielt ansprechen und nutzen.

- Bauen Sie hierzu Ihr persönliches Kontaktmanagement aus, befragen Sie gezielt Ihr Praxisteam und Ihre Patienten
- Bauen Sie Ihre persönlichen Schienen und Netzwerke zu Patienten, Kollegen und Mitarbeitern aus. Verfolgen Sie diese Ziele konsequent.
- Überwinden Sie Ihre Angst vor Schwierigkeiten und starten Sie durch. Sind Sie überzeugt von Ihrer eigenen Leistung.

Nur derjenige Arzt wird auch eine positive Bewertung durch sein Praxisteam oder seine Patienten erleben, der auch mehr hält, was er „verspricht“. In diesem Falle werden nämlich alle Personen im positiven Sinne überrascht sein und dies in ihrer Bewertung auch berücksichtigen.

Lebensgestaltung und Stressbewältigung - Erfolg fordert den Mut zur Innovation

Erfolg gehört, neben Gesundheit, regelmäßig zu den Umfragesiegern, wenn es um das Thema persönliche Lebensziele geht. Wer möchte nicht erfolgreich sein? Wer möchte nicht gesund, geistig fit und finanziell unabhängig sein? Bewunderung und Anerkennung durch andere, die man dem Erfolg zuschreibt, sind schließlich auch wichtige Motivatoren für das Selbstwertgefühl.

Allerdings klafft zwischen dem Wünschen und dem Tun oft eine Lücke. Fehlschläge, falsche Erziehung und mangelnde Anerkennung am Arbeitsplatz erzeugen bei vielen Menschen paradoxerweise geradezu Angst vor dem Erfolg! Und Angst ist ein schlechter Ratgeber, wenn es um die Lebensgestaltung geht. Um erfolgreich zu sein ist vielmehr Mut notwendig.

Das andere Paradox ist nämlich, dass derjenige, der den Erfolg anstrebt, sein Leben, seine Einstellungen und Handlungsweisen immer wieder kritisch hinterfragen müssen. Erfolg entsteht nicht aus Gewohnheiten, sondern aus Innovationen!

Man kann sich den Sachverhalt pointiert auch an folgender „Rechnung“ verdeutlichen: Es braucht genauso viel Zeit einen missgestimmten, von Ärger geprägten Tag „hinter sich“ zu bringen, wie einen erfolgreichen und frohen Tag bewusst zu leben – nämlich exakt vierundzwanzig Stunden. Wenn wir hier ernsthafte psychische Erkrankungen ausklammern, die natürlich eine ganz andere Betrachtung erfordern, so können wir doch feststellen, dass die Aufforderung zur Eigeninitiative zugleich die große Herausforderung des Erfolgsstrebens ist.

Wollen Sie erfolgreich werden? Wollen Sie Ihren bis heute erreichten Lebenserfolg weiter ausbauen? Dann müssen Sie den Mut aufbringen, sich zu verändern. Es gilt nämlich: Wer sich nicht für den Erfolg entscheidet, entscheidet sich dagegen. Damit ist natürlich nicht gemeint, dass wir alles und jeden beeinflussen können. Es geht vielmehr darum, auf vermeintliche gute Gründe zu verzichten, warum wir Dinge, die wir tun sollten, unterlassen. Schicksal, Fügung, schlechte Konjunktur oder auch nur Unlust müssen oft als Rationalisierungen und Ausreden herhalten, nicht selbst aktiv zu werden.

Grundsätzlich hat jeder von uns diejenigen Gaben mitbekommen, mit denen er oder sie das persönliche und berufliche Glück gestalten kann. Wenn wir dazu noch einen einfachen und einleuchtenden Leitfaden in die Hand bekommen, können wir den Erfolg mitgestalten. Was heißt aber genau, „Erfolg haben“, was ist Erfolg? Eine der besten Definitionen kommt mit dem in den USA wirkenden Paul Meyer, ein wahrhaft erfolgreicher Geschäftsmann: „Erfolg ist die fortschreitende Verwirklichung von klar definierten, selbst bestimmten und erstrebenswerten Zielen.“

Erfolg hat tatsächlich derjenige, der Ziel gerichtet vorgeht. Aufsteiger und Führungskräfte arbeiten mit der Erfolgs-Formel, die sich wie folgt definiert:

**Erkennen:**

Entdecke Identität, Lebenssinn und Chancenpotentiale!

**Revidieren:**

Lerne täglich aus Fehlern und mache es morgen besser!

**Freude:**

Handle aus Begeisterung und du wirst begeistert!

**Ordnung:**

Schaffe Übersicht und gehe systematisch vor!

**Lächle:**

Verbreite „Sonnenstrahlen“ um dich herum!

**Geld:**

Mache dich nützlich! Verdiane, was du dir selbst wert bist!

Bedenken Sie stets: Nicht derjenige ist erfolgreich, der keine Ziele hat oder glaubt alle Ziele erreicht zu haben, sondern wer an klaren, selbst bestimmten und für ihn erstrebenswerten Zielen arbeitet. Auf die persönlichen Ziele hin zu wirken motiviert und begeistert den Menschen. Diese positiven Ziele erst geben ihm das Gefühl, dass er etwas Großes vollbringen und zum Erfolg führen kann. Mit zur Veränderung und zum Handeln, achtsame Lebensplanung und Einsatz spiritueller Energie sind eigentlich drei Säulen des persönlichen Lebenserfolgs.

Gerade auch die spirituelle Ebene wird von immer mehr unternehmerischen Menschen wieder entdeckt. Achtsame Menschen wissen nämlich, dass unser „normales“ Wachbewusstsein kaum ein Fünftel dessen abdeckt, was mit uns selbst und in unserer Umgebung geschieht. Denn 80-90 % aller Intentionen, Körperfunktionen und Reaktionen werden von unbewussten Kräften ausgelöst und gesteuert. Erfolgreiche Lebensgestaltung beinhaltet darum auch die Fähigkeit, sich vor negativen eigenen Gedanken und vor negativer Fremdbeeinflussung zu schützen.

Das beste Mittel gegen die eigene Passivität und gegen äußere Verführungen ist ein konkreter Handlungsplan, der im praktischen Alltag Schritt für Schritt umgesetzt wird. Er beflügelt! Der selbst verwirklichte Erfolg verleiht uns Ausstrahlung, denn wirkliche Begeisterung ist uns schon am Gesicht ablesbar und überträgt sich spontan auf andere. Diese Form von natürlich erarbeitetem Erfolg geht meist mit körperlicher und seelischer Gesundheit einher. Wenn ich mir selbst zutraue zu wachsen, fühle ich mich auch äußeren Herausforderungen „gewachsen“ – damit ist die Hauptquelle von ungesundem Stress beseitigt. Erfolg und Gesundheit gehen Hand in Hand!

Ihre Ziele müssen Sie im Inneren bewegen

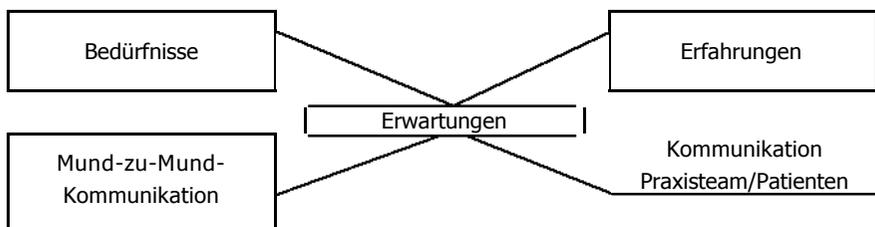
Ohne Emotionen ist jedes Ziel von vornherein eine Totgeburt, denn unser Handeln wird in erster Linie von unseren inneren Bedürfnissen und Motivationen bestimmt. Wenn Sie im Dunkeln oder nach Ihrer getanen Arbeit vor dem Schreibtisch sitzen, und es gelingt Ihnen, nur zehn Minuten über Ihr Ziel nachzudenken und mit den Gedanken nicht abzuschweifen, dann hat Ihr Unterbewusstsein dieses Ziel akzeptiert. Gelingt es Ihnen dann noch, sich ein konkretes inneres Bild davon zu malen oder einen Film vor Ihrem inneren Auge zu sehen, wie es ist, wenn Sie an Ihrem Ziel angekommen sind, dann sind Sie auf dem richtigen Weg.

Denn: Die optimale Vorbereitung Ihres Gehirns auf Ziele und Wünsche ist die Kombination eines klaren inneren Bildes oder Films mit der konkreten schriftlichen Formulierung Ihrer Vorhaben. Nur wer bewusst Ziele hat und

verfolgt, richtet auch seine unbewussten Kräfte auf sein Tun aus und verstärkt die persönliche Motivation und Selbstdisziplin. Lassen Sie es von daher erst gar nicht zu einer emotionalen Katastrophe, in welchem Lebensbereich auch immer, kommen. Jeder Erfolg basiert auf konsequenter, emotional geprägter Zielsetzung. Wenn Sie wissen, wohin Sie wollen und warum Sie dahin wollen, werden Sie die Disziplin aufbringen loszumarschieren.

Ihre Ziele von heute sind Ihr Leben von morgen

Zielplanung heißt nun aber nicht, dass Sie Ihre gesamte Zeit „verplanen“ sollen. Es ist wichtig, dass Sie Zeiten haben, in denen Sie nichts vorhaben, in denen Sie sich einfach treiben lassen. Auch Mediziner müssen wieder lernen, mit ungeplanten Zeiten umzugehen. Nutzen Sie von daher unverhoffte Wartezeiten zum Nachdenken, zum Besinnen auf sich selbst. Lassen Sie auch einmal wieder ein ganzes Wochenende auf sich zukommen, ohne sich etwas vorzunehmen. Lernen Sie, das Nichtstun wieder zu schätzen.



Die Gründe für eine Mitarbeiter-/Patientenzufriedenheit können aber auch in zu hohen Soll-Ansprüchen der jeweiligen Mitarbeiter bzw. Patienten oder in den unzureichenden Leistungen der Arztpraxis im Allgemeinen liegen. Denn gerade die schon erwähnten Anpassungsmechanismen, insbesondere die „Assimilation“, können dazu führen, dass Mitarbeiter wie auch Patienten in bestimmten Situationen durchaus eine Veränderung Ihrer Wahrneh-

mungsstruktur vornehmen, um damit ihr psychisches Gleichgewicht wieder herzustellen. Auf der anderen Seite hängt der Grad der Zufriedenheit auch davon ab, ob die Soll-Vorstellung lediglich erfüllt oder sogar mehr als erfüllt wurde. Deshalb wird der Zustand der Zufriedenheit immer in eine stabilisierende und in eine progressive Zufriedenheit unterteilt.

Im letzteren Falle werden die von Mitarbeitern und Patienten gehegten Erwartungen durch die Erfahrung übertroffen. Dementsprechend wird auch ein hoher Grad an Zufriedenheit von beiden Seiten empfunden. Diese übertroffenen Erwartungen können allerdings auch zu einer Erhöhung der zukünftigen Ansprüche – mit der Gefahr der Gewöhnung – führen. Mitarbeitermäßig wäre dies in einer Verweigerung bei gelegentlicher Mehrarbeitszeit zu sehen, medizinisch durch eine besonders zuvorkommende Behandlung in einer Ausnahmesituation.

Andererseits gilt: Stimmen Erwartung und Wahrnehmung des Praxisteams bzw. der Patienten überein, entsteht Zufriedenheit. Man ändert seine Erwartungen zunächst nicht. Doch Vorsicht: Gerade das Praxismarketing hat dem Phänomen Rechnung zu tragen, dass Mitarbeiter wie Patienten wie alle Individuen prinzipiell die Verbesserung eines einmal erreichten Zustandes begrüßen. Und gerade deshalb besteht mittelfristig die große verkannte Gefahr des Verlustes von Patienten oder einer Fluktuation innerhalb der Praxismgemeinschaft, wenn höhere Erwartungen von Mitbewerbern erfüllt werden (bspw. flexiblere Sprechstunden, längere Öffnungszeiten der Praxis).

Nicht nur aus ökonomischer, sondern auch aus ethischer Sicht stellt die Loyalität die wichtigste und für den Praxisinhaber erfreulichste Konsequenz von Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit dar, denn Mitarbeiter fühlen sich mit der Praxis – ihrem Arbeitsplatz - verbunden, Patienten werden zu „Stammkunden“. Die meisten Mitarbeiter bzw. Patienten, die aus Unzufriedenheit abwandern, unternehmen im Vorfeld auch tatsächlich etwas dagegen. Der überwiegende Anteil wechselt jedoch stillschweigend. Auf Patienten bezogen gilt dies insbesondere in Regionen mit hoher Wettbewerbsintensität zwischen den Praxen.

Unzufriedenheit	Moderate Zufriedenheit	Begeisterung
Abwanderung Beschwerde Negative Mund-zu-Mund-Propaganda	Abwanderung Loyalität Weiterempfehlung	Loyalität Weiterempfehlung

Sie sehen daran: Als Experte anerkannt zu sein ist keine Frage des Talents oder sonstiger Beziehungen. Wer sich mit ganzer Kraft darauf konzentriert, die gleiche Leistung immer mehr zu optimieren, wird zwangsläufig erfolgreicher als jemand, der seine Kräfte in die unterschiedlichsten Aktivitäten steckt und sich verzettelt.

Anderen Nutzen bieten

Eines der wichtigsten Prinzipien lautet, anderen zuerst Nutzen zu bieten. Bauen Sie sich in Ihrem gewählten Spezialgebiet als Arzt eine sichtbare Kompetenz auf. Doch zeigen Sie nicht mit Ihrem Know-how, sondern geben Sie es weiter, bieten Sie anderen - Kollegen, Mitarbeitern, Ihren Patienten - damit Nutzen. Nur auf diese Weise werden Sie als Experte anerkannt und geschätzt und erreichen Ihre persönlichen Ziele.

Beispiel: (1) unbedeutende Stärke, (2) durchschnittliche Stärke, (3) herausragende Stärke, (4) eigene Bewertung, (5) Fremdbewertung

- Welche Aufgabengebiete haben Sie derzeit?
.....
.....

- Vergleichen Sie sich mit Ihren Kollegen: Wo sind Sie stärker als die anderen?
.....
.....

- Über welche finanziellen und materiellen Reserven verfügen Sie?
.....
.....

- Welche Vorstellungen haben andere von Ihrer Praxis?
.....
.....

- Welche Beziehungen haben Sie zu Ihren Mitarbeitern, Ihren Patienten?
.....
.....

Neben der Abwanderung kann der unzufriedene Mitarbeiter bzw. der Patient auch die Beschwerde in Betracht ziehen. Dadurch ergibt sich für den Arzt zum einen die Möglichkeit, mit dem Mitarbeiter/dem Patienten über

die Probleme zu sprechen, zum anderen gleichsam eine „zweite Chance“, den Mitarbeiter/den Patienten nachhaltig zufrieden zu stellen. Hierbei hilft ein Beschwerdemanagement, bei dem das Problembewusstsein des Praxisinhabers für die Relevanz dieser Informationsquelle sensibilisiert werden soll. Beschwerdeaktivitäten gewinnen nämlich nur dann an Dramatik, wenn die empfundene Unzufriedenheit auch gegenüber Dritten kommuniziert wird. Denn auf diese Weise entsteht sehr schnell ein äußerst negativer Schneeballeffekt.

Die Bausteine des ganzheitlichen Denkens

Ganzheit und Teil

Ganzheiten sollten von ihrer Umwelt abgrenzbar sein, sie führen untereinander verknüpft zu einem größeren Ganzen und bilden so eine Hierarchie von Systemen. Dieses einzelne Ganze ist jedoch nicht etwas objektiv Gegebenes, sondern vielmehr aus verschiedenen Perspektiven unterschiedlich abgrenzbar.

Vernetztheit

Teile wie Systeme sind auf vielfältige Art und Weise untereinander verknüpft. Innerhalb dieser bestehenden Systeme wird entschieden und gehandelt. Es entstehen Dynamik und Unbestimmtheit. Der „Aufbau“ eines Systems ist somit auch der jeweilige Produzent jedes Verhaltens des Systems.

Offenheit

Bewirkt, dass die vielfältigen Wechselwirkungen nicht nur zwischen den Elementen oder Teilen innerhalb eines Systems bestehen, sondern auch zwischen den Systemen selbst und ihrer dazugehörigen Umwelt. Diese Offenheit bewirkt letztendlich, dass kein System völlig unabhängig vom anderen ist, sondern immer auch von seiner Umwelt beeinflusst wird. Es passt sich an seine Umwelt an und nimmt somit Einfluss, um zu überleben.

Komplexität

Soziale Systeme können viele Verhaltensmuster produzieren. Die jeweilige Dienstleistung ist jedoch abhängig von den Interaktionen, die in einem System möglich und erlaubt sind. Hierbei ist besonders das Verhaltenspotential hervorzuheben, welche so wichtig ist für das Überleben in einer sich ständig verändernden Umwelt.

Ordnung

Aufgrund von Regeln bzw. Regelhaftigkeiten entstehen Verhaltensmuster, die jedoch in keiner Weise das Resultat einer bewussten Gestaltung, sondern vielmehr das Resultat von Wechselwirkungen und der sich daraus ergebenden Regelhaftigkeiten bilden.

Lenkung

Lenkung bedeutet Geordnetheit im Sinne von Verhaltensmustern. Es stellt die Fähigkeit von Systemen dar, sich selbst unter Kontrolle zu halten, indem bestimmte Zustände und Prozesse anderen vorgezogen werden. Diese Leistungsmechanismen können im Laufe des Zusammenwirkens entweder von selbst entstehen oder vom Praxisteam bewusst geschaffen werden.

Entwicklung

Soziale Systeme sind stets Zweck bzw. Ziel gerichtet, dies kann sich allerdings im Laufe der Zeit durch das Zusammenwirken von Mensch und Umwelt schnell verändern. Ihr größter Vorteil liegt aber in der Fähigkeit, sich selbst in Frage zu stellen, indem sie ihre eigenen Ziele, Strukturen und Verhaltensweisen beurteilen und verändern. Hierdurch kann ihre Lernfähigkeit stets verbessert werden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einem „lernenden Unternehmen“.

Orientierung dagegen muss sich jeder Arzt, jeder Mitarbeiter aus dem Praxisteam, selbst schaffen, die kann niemand bieten. Denn jeder ist nur mit einem identifizierbar - nämlich mit sich selbst! Dies gilt auch für Vorbilder, auch sie können schlechte Kopien produzieren. Und wo bleiben dabei die Selbstverantwortlichkeit und das Gefühl für die eigenen Fähigkeiten? Wer in die Fußstapfen anderer tritt, hinterlässt keine eigenen Spuren. Trotzdem: Oftmals glaubt man, diejenigen Ärzte bzw. Führungskräfte, an deren Fersen man sich gerne hängt, die mit Begeisterung vermitteln, werden angeblich gebraucht. Doch leider stammt unser Führungsverständnis noch sehr oft aus der Frühindustrialisierung, sie ist antiquiert und ungeeignet, Kreativität, Eigeninitiative und den Mut zum Risiko zu fördern.

Gleiches gilt für die klassische Mitarbeiterbeurteilung. Der Grund liegt allein darin, dass hier die Objektivität suggeriert und dem Chef das Recht auf Wahrheit zugesteht. Doch es gibt eine Alternative: Ein radikal subjektives Feedback, aus dem jeder frei entscheiden kann, was er als bereichernd empfindet und was nicht. Die klassische Beurteilung dagegen führt nur dazu, sich den Maßstab des Chefs eigen zu machen. Die Folge: „Please the Boss“ - ein Verhalten, das Selbstverantwortlichkeit untergräbt bzw. radikal ausschließt. Mehr als jene Anpassungshaltung erreicht auch die viel gelobte Delegation von Verantwortung nicht, denn ein Chef kann zwar Aufgaben delegieren, aber niemals Verantwortung. Und wer nicht verantwortlich sein will, der versteckt sich. Führung hat eben mit lassen zu tun.

Dazu zählt natürlich auch das Zulassen von Fehlern. Risikovermeidungsstrategien, wie es z. B. die Total-Quality-Philosophen mit ihren Null-Fehler-

Programmen fordern, ist der Boden für eine aufkeimende Verfolgermentalität. Wen kann es da noch wundern, wenn nur noch wenige bereit dazu sind, Verantwortung zu übernehmen? Die Macht liegt also nicht bei den Chefs, sondern bei Führungskräften und Mitarbeitern. Denn sie sind die Kunden der Führung - und viele scheinen auch nur deshalb so groß, weil die anderen sich ducken.

Selbstorganisation darf niemals Selbstzweck sein

Ärzte und Mitarbeiter sind oftmals der Meinung, endgültig das Perfekte gefunden zu haben - und blind dafür, den Siegeszug des Fortschritts zu sehen. Es tritt eine Erstarrung ein, weil keiner mehr bereit ist, auf die Veränderungen einzugehen, die von außen kommen. Doch genau in dieser Situation müssen Unternehmen dann wieder neu austariert werden. Wie eine solch erfolgreiche ausbalancierte Organisation aussehen sollte, lässt sich sehr deutlich am Bild eines Seiltänzers erläutern. Der Seiltänzer bedient sich oben auf dem Seil einer Balancierstange. Um das Gleichgewicht zu halten - im Sinne von Organisation also sein Ziel zu erreichen - muss er mit der Stange Bewegungen ausführen, die vollkommen regellos sind. Chaotisch - denn wollte jemand den Stil des Seiltänzers verbessern und diese vollkommen regellosen Dinge ausschalten, indem er die Balancierstange festhält - was dann?

Der Seiltänzer würde natürlich unweigerlich abstürzen. Dies bedeutet letztlich auf die Führung bezogen nichts anderes als: Ein Zuviel an Chaos führt ins Chaos, ein Zuwenig an Chaos führt zu einer starren Organisation

und damit in ein System, das zugrunde geht. Ärzte als Führungskräfte sollten von daher eher die Rolle als Komplexitätsverminderer annehmen, deren Aufgabe es sein sollte, ein vernünftiges Maß an verbindlichen Regeln auszustellen und für deren Einhaltung zu sorgen. Denn gerade Führungssituationen und Alltagskonflikte zeigen immer mehr, wie sehr unsere Auffassung von Wirklichkeit aus einer Mischung von aktueller Wahrnehmung, Wunschvorstellungen und früher gemachten Erfahrungen besteht. Mit diesen Regeln wird dann auch das Geschäft vereinfacht, oft auch erst ermöglicht, aber keineswegs so simplifiziert, dass Erstarrung die Folge wäre.

Die Natur solcher Führungsregeln kann am besten mit einem aktuellen Vergleich dargelegt werden: In einer Stadt voller Automobile käme der Verkehr in Sekunden zum totalen Erliegen, es entstünde ein totales Chaos, es würde sich nichts mehr rühren - wenn nicht die einfache Regel bestünde, auf der rechten Seite zu fahren. Damit sei ganz deutlich auf eine wichtige Funktion für Führungskräfte hingewiesen: Es muss künftig die Aufgabe des Führenden darin bestehen, die bestehende Komplexität nicht zu zerstören, sondern es muss vielmehr zu seinen obersten Zielen gehören, das Funktionieren des notwendigerweise komplexen Systems namens „Praxis-Unternehmen“ durch geeignete Regeln möglich zu machen. Denn nur auf diese Weise wird auch ein reibungsloser Ablauf im Praxisalltag gewährleistet.

Die betriebliche Personalpolitik

Das Ergebnis des betrieblichen Leistungsprozesses hängt stets von der Qualität und dem Zusammenwirken der eingesetzten Instrumente ab. Hierbei

Aus diesem Zusammenhang ergeben sich für jede Praxis Konsequenzen,

Jeder Teil des Systems ist von den Entscheidungen der Führungskräfte abhängig und jeder

kommt dem Faktor Arbeit und Führung eine besondere Bedeutung zu. Fachliches Können (Qualifikation), Einsatz- und Leistungsbereitschaft (Motivation) der Mitarbeiter entscheiden in einer Arztpraxis letztendlich darüber, welches Ergebnis erzielt wird. Die technisch perfektsten Anlagen, das beste Material und die ausgefeilteste Organisation funktionieren nur so gut wie die Mitarbeiter und deren Potential, das darin steckt, auch wirksam werden zu lassen. Alles ist dagegen wertlos, wenn die Mitarbeiter nicht damit arbeiten können oder wollen. Das Ergebnis ist somit eine Funktion (d. h. sie ist unabhängig) von dem Produkt aus Qualifikation und Motivation.

Ergebnis (E) : Qualifikation (Q) x Motivation (M) = Funktion (F)

Die Entwicklung hin zur Automation bedeutet aus diesem Grund mehr planende Aufgaben, weniger manuelle Tätigkeiten, mehr Überwachung und Steuerung von technischen Prozessen. In gleichem Maße wie die technische Entwicklung sich vollzieht, verändern sich auch die Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter, wobei ein besonderes Merkmal dieser Entwicklung in einer größeren Spezialisierung liegt. Für das Praxis-Unternehmen folgt daraus, dass es der Qualifikation der Mitarbeiter besondere Bedeutung schenken muss. Auch bei der Planung neuer Aufgaben muss dieser Punkt stets in die Überlegungen mit einbezogen werden.

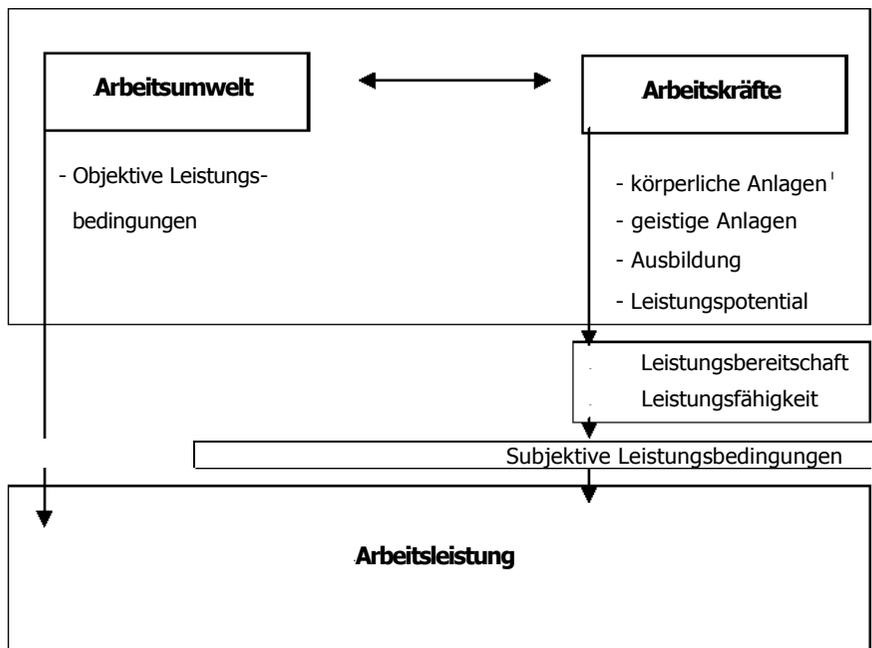
Selten hingegen lassen sich Qualifikationsprobleme ad hoc lösen. Vielmehr sind planende, in die Zukunft gerichtete Überlegungen erforderlich, denn die Bereitschaft der Mitarbeiter, Leistungen zu erbringen, hängt

wesentlich von ihrer Motivation sowie den Beweggründen ihres Handelns ab. Das Verhalten wird aber auch ebenso von den zwischenmenschlichen Beziehungen sowie von den Erwartungen in Bezug auf Bezahlung, Arbeitsbedingungen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und anderen Faktoren bestimmt. Die Mitarbeiter haben deshalb heute eine andere Einstellung als früher zu ihrem Beruf und zu den Unternehmen, in dem sie tätig sind.

Neben den menschlichen Elementen in der Arbeit müssen Arztpraxen auch diejenigen Faktoren beachten, die Einfluss auf die zwischenmenschlichen Beziehungen haben und die die Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeiter beeinflussen, um ein optimales Leistungsverhalten der Mitarbeiter zu erreichen.

Aus diesem Zusammenhang ergeben sich für jede Praxis Konsequenzen,

das Team mit dem besten der Besten, den Führungskräften und dem



Einflüsse auf die Arbeitsleistung

Das Führungsverhalten des Arztes ist hierbei von ausschlaggebender Bedeutung. Der systematische Einsatz sinnvoller Motivationsfaktoren erleichtert nämlich das Endziel „Identifikation“. Somit ist Personalarbeit darauf gerichtet, innerhalb einer Praxismgemeinschaft ein optimales Leistungsergebnis zu erbringen. Personalpolitik muss Ziel orientiert, sie muss längerfristig und systematisch angelegt sein. Hieraus ergibt sich die Forderung nach einer unternehmenseinheitlichen, in sich geschlossenen Personalpolitik. Es kann z. B. im medizinischen Bereich nicht nach anderen Prinzipien vorgegangen werden als im klinischen Bereich.

Diese Einheitlichkeit der Personalpolitik setzt voraus, dass die Personalfunktion zentral wahrgenommen und gesteuert wird. Wird dagegen die

Personalarbeit von mehreren Funktionsträgern (bspw. dem Arzt und seinem Kollegen) wahrgenommen, wie das in Gemeinschaftspraxen häufig der Fall ist, dann kann ein einheitliches Vorgehen im personellen Bereich nicht gewährleistet werden. Für die Personalpolitik gilt nämlich ebenso wie für alle anderen Praxisbereiche letztlich auch das Prinzip der Wirtschaftlichkeit. Eine so verstandene unternehmensweite Qualitätskultur basiert dann auch auf drei wesentlichen Bausteinen, nämlich dem Qualitätsmanagement, dem Verbesserungsmanagement sowie dem Motivationsmanagement.

Ziele richtig programmieren



Basis: Die „innere“ Gewissheit

Schon bereits beim Aufnehmen der Geschäftsprozesse wird das Praxisteam diskutieren, ob bestimmte Schnittstellen in ihren bisherigen Abläufen auch notwendig sind oder ob man darauf auch verzichten könnte. Andererseits greifen beim Verbesserungsmanagement dann die vielen Tools zur Effizienzsteigerung. Hier muss es einen Moderator geben, der über das zur Anwendung der verschiedenen Effizienzsteigerungs-Tools erforderliche verfügt, um auf diese Weise das Team kompetent unterstützen zu können.

Seine Aufgabe besteht dann auch darin vorzuschlagen, inwiefern die jeweiligen Geschäftsprozesse nach einer gewissen Methode optimiert werden können. Dies geschieht jeweils dadurch, dass die Führungskraft die Mitarbeiter einbindet und damit motiviert. Die Selbstmotivation der Mit-

arbeiter entsteht hierbei aber nicht von alleine, sie muss vielmehr entsprechend der Kultur gefördert und gemanagt werden. Als Motivationsansätze dienen hierbei bspw. das Verhalten sowie die Gesprächsbereitschaft des Arztes, und es ist die Zeit, die der Arzt als Vorgesetzter braucht, um mit seinem Praxisteam vor Ort Gespräche führen zu können, indem er diese durch coachen fördert.

Aus diesem Grund müssen Ärzte als Führungskräfte und Vorgesetzte nicht nur einen hohen Sachverstand, sondern auch einen hohen Führungsverstand aufweisen. Sie müssen erkennen, dass ihre Mitarbeiter in ihrem Spezialgebiet „Praxismanagement und Abrechnung“ mehr können als sie selbst. Die Motivation der Mitarbeiter wird deshalb gefördert durch eine einkanalige Information, d. h. man informiert seine Mitarbeiter über die erklärte Absicht der Praxis. Keiner bleibt im Dunkeln oder rätselt gar über die Absichten der Praxisleitung.

Als Ergänzung muss dann in der Phase nach der Information jeder Mitarbeiter die Möglichkeit haben, in Dialog treten zu können - denn jetzt geht es um den zweikanaligen Informationsaustausch. Dazu braucht man Moderatoren und Promotoren als Führungskräfte, die in den Teams zur Reoptimierung der Geschäftsprozesse dafür sorgen, dass Fragen gestellt und diese auch beantwortet werden können. Die durch Information und Kommunikation eingebundenen Mitarbeiter werden dann letztlich das tun, was die Praxisleitung bzw. der Arzt als Führungskräfte möchte - und sie werden mitdenken über die Reoptimierungsmöglichkeiten des betrachteten Geschäftsprozesses.

Die jeweiligen Mitarbeiter werden auf Fehlervermeidung achten, noch besser: sie werden jeden Fehler als Chance dazu nutzen, noch besser zu werden. Und all dies auf der Basis eines Qualitätsmanagements, das schon von seinem Ansatz her die Entwicklung von Total Quality Management fördert. Denn die Verantwortung durch den Praxisinhaber bis zu seinen Führungsverantwortlichen bedeutet für die Mitarbeiter das Bekenntnis der Unternehmens- und Führungsleitung zur unternehmensweiten Qualitätskultur, d. h. man setzt auf die Mitarbeiter als Garanten einer erfolgreichen Zukunft des Praxis-Unternehmens. Aus diesem Grund tragen sämtliche Qualitätsmanagementsysteme in sich bereits den Ansatz zu einer lernenden

Organisation, durch Korrekturmaßnahmen anlässlich festgestellter Fehler immer besser zu werden.

Hierdurch gelingt es dann auch vortrefflich sämtliche Geschäftsprozesse zu reoptimieren, es entsteht eine unternehmensweite Qualitätskultur (Excellent Company Culture), in der sich Motivation entfalten kann. Wertschöpfende Strukturen werden streng voneinander getrennt, es erfolgt nur noch eine Konzentration auf das Kerngeschäft. Ein weiterer Anlass, über eine Optimierung des Unternehmens nachzudenken, ist auch dann gegeben, wenn es um das Überleben einer Praxis geht. Nur dort, wo auch offen über diese Situation informiert wird und eben nicht nur Schönreden gilt, nur dort können auch außerordentliche Kräfte mobilisiert werden. Hierbei muss dann aber auch ganz klar und deutlich ausgesprochen werden: „Wenn die Kosten im nächsten Jahr nicht um x Prozent gesenkt werden, dann müssen wir diese Praxis dichtmachen.“ Dies sind zwar harte Worte, aber auch eine ungeheure Herausforderung.

Alle - Praxisleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter -, werden nun per Schulterchluss versuchen, Kosten zu senken, sie werden herkömmliche Fertigungs- und Ablaufstrukturen überdenken, sie werden in Teams zusammensitzen und darüber nachdenken, wie sie effizienter werden können. Es entsteht eine außerordentliche Motivation, eine Effizienzsteigerung dank des Überlebenskampfes. Das Ziel ist also der Weg - die Methode selbst kann nämlich niemals Ziel, sondern ausschließlich ein Hilfsmittel sein. Hierzu bedarf es aber eines Führungsverantwortlichen, der weiß, welche Instrumente es gibt und wie diese auch einzusetzen sind, ferner, welche Potentiale und Konsequenzen sie für die Anwendung haben.

Beispiel:

Was tut die Praxis für die Patientenbindung?

.....

Gibt es besondere Zielgruppen?

.....

Besonderer Service der Praxis für Patienten?

.....

Anzahl Mitarbeiter?

.....

Qualifikation?

.....

Schwerpunkte bezüglich der Behandlung der Patienten?

.....

Defizite der Mitarbeiter bezüglich Praxis, Umgang mit den Patienten?

.....

Fachliche Schwerpunkte der Praxisleistungen (Anteile Patienten/Umsatz)?

.....

Entwicklungen der derzeitigen Praxisstruktur?

.....

Angebotene Leistungen?

.....

Mittelfristige Ziele der Praxis?

.....

Langfristige Ziele der Praxis?

.....

Erfolgsfaktoren der Praxis sind/waren?

.....

Profilierung der Praxis durch?

.....

Sehen Sie einen zunehmenden Wettbewerb auf sich zukommen?

.....

Unterschiede zu anderen Praxen bestehen in?

.....

Defizite der Praxis?

.....

Zur Relevanz der Systeme: Praxis-Führung unter anderen Bedingungen

Führen findet heute unter anderen Bedingungen statt als vor 20 oder gar vor 30 Jahren. Denn neben veränderten technischen und organisatorischen Verhältnissen finden Mediziner heute Mitarbeiter vor, die andere Wertvorstellungen haben und deren Einstellung zum Unternehmen und deren Erwartungen an die Praxis sich völlig gewandelt haben. Die Gründe hierfür liegen zum einen in der technischen sowie in der gesellschaftlichen Entwicklung. Die Bedingungen der Arbeit haben sich gewandelt, die Arbeit selbst ist mehr versachlicht, die Arbeitsteilung hat zur Spezialisierung und zu veränderten beruflichen Qualifikationen geführt, die ein immer höheres Maß an Bildung erfordern.

Auch die gesellschaftlichen Unterschiede sind in der modernen Massengesellschaft weitgehend nivelliert. Der einzelne Mensch wird umworben als Konsument, als Spezialist; als Staatsbürger und Wähler ist er ein politischer Faktor. Ein weiterer Punkt ist die verbesserte wirtschaftliche und soziale Situation, d. h. die Einkommen reichen aus, um die Grundbedürfnisse zu befriedigen. Auch die Abhängigkeiten vom Arbeitgeber sind durch Sozialgesetzgebung und Eigentumbildung wesentlich geringer geworden, was wiederum auch die Einstellung zur Arbeit beeinflusst. Die Mitarbeiter haben so gesehen eine veränderte Lebenseinstellung, eine neue Bewusstseinslage sowie höhere Bedürfnisse. Sie beanspruchen für sich einen größeren Freiheitsraum, sind selbstbewusster geworden und haben hierdurch auch höhere Ansprüche an Staat, Gesellschaft und Wirtschaft.

Als Mitarbeiter im Unternehmen wollen die Menschen ernst genommen und beachtet werden und sie wollen mitgestalten. Andererseits ist aber auch zu beobachten, dass die Menschen sich heute weniger von Idealen leiten lassen, d. h. sie sind orientierungsloser und unsicherer (störanfälliger) geworden. Und jede Störung bedeutet zwangsläufig auch Leistungsabfall. Der so charakterisierte Mitarbeiter ist hierdurch nicht mehr nur Produktionsfaktor, er erfordert zudem eine grundsätzlich andere Art der Führung, die insgesamt schwieriger geworden ist.

Bewegung bedeutet: Verändern, nicht aussetzen

Vor lauter Aktionismus und „Schnellabfertigung“ kommen viele Ärzte nicht mehr zum Nachdenken und handeln ohne jegliche Vision – Nachlässigkeiten und Fehler schleifen sich ein, die Praxis erstarbt und stagniert. Von daher die wichtige Erkenntnis:

Bereiten Sie Veränderungen geplant vor, die dafür investierte Zeit macht sich bezahlt. Neues entsteht aber nur dort, wo sich Ärzte mit ihrem Team austauschen.

Beziehen Sie deshalb bei all Ihren Veränderungsvorhaben Ihre Mitarbeiter mit ein. Es geht immer darum, den Veränderungsbedarf früher zu erkennen, bessere und patientengerechtere Veränderungen zu entwickeln und diese geplanten Veränderungen am Ende auch umfassend und systematisch umzusetzen. Als Schlüsselfaktoren gelten hierbei vor allem:

- möglichst umfassende und direkte Informationen,
- Erkennen und Berücksichtigen der Zusammenhänge wichtiger Faktoren,
- Bündelung und Auswertung der Erkenntnisse zu situationsgerechten Schlussfolgerungen,
- Entwicklung kreativer Ideen und Vorschläge,
- Erkenntnis- und entscheidungskonformes, möglichst von allen Betroffenen getragenes Umsetzen der Veränderungen

Eine Akzeptanz und Realisierung ist nämlich nur dann zu erreichen, wenn es auch gelingt, möglichst viele Kräfte zu bündeln und aufeinander abgestimmte Vorgehensweisen und Projektstrukturen zu schaffen. Dazu muss dann auch an mehreren Punkten gleichzeitig angesetzt werden: Bei den beteiligten Personen, bei den Leitungs- und Entscheidungsstrukturen, bei den zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie bei der Informations- und Kommunikationspolitik.

Beispiel:

Lage der Praxis:

Einzugsgebiet:

Praxisform:

Gründungsdatum:

Praxisfläche in m²:

Anzahl Praxisräume:

Ausstattung/Möblierung Wartezimmer (Gibt es Besonderheiten?):

.....

Pflanzen/Blumen im Wartezimmer:

.....

Lesestoff (Besonderheiten?), eigene Praxiszeitung:

.....

Gibt es für die Patienten Informationsmaterial im Wartezimmer?

.....

Atmosphäre des Wartezimmers?

Ist der Empfangsbereich vom Wartezimmer getrennt?

Öffnungszeiten der Praxis:

Praxiskonzept für zukünftige Entwicklung:

.....

Fachliche Schwerpunkte des jeweiligen Behandlers (Praxisgemeinschaft):

.....

Personelle Schwachstellen im Praxismanagement:

.....

Zahl der Patienten/Quartal:

Patientenstruktur (Alter, Sozialstand):

(Kasse/Privat):

Die Mitarbeiter: Schlüssel zum Erfolg

Der Schlüssel zum Erfolg liegt vor allem in den Einstellungen und im Verhalten der Mitarbeiter – dem Praxisteam. Will man nämlich Mitarbeiter im Sinne eines erfolgreichen Veränderungsprozesses beeinflussen, so kann dies nur über die Art und Weise des Umgangs miteinander und über die Gestaltung der Rahmenbedingungen erfolgen. Möglichst bei jedem Schritt im Projektverlauf – vom Erkennen des Veränderungsbedarfs bis zur Realisierung und Ergebniskontrolle – sollten Mitarbeiter, aber auch Patienten einbezogen werden. Dies kann zum Beispiel geschehen über:

- Ideenwettbewerbe für Mitarbeiter,
- regelmäßige Patientenbefragungen,
- Gruppendiskussion und -bewertung auch von Teilergebnissen

Wichtig: regelmäßige Rückkoppelung. Denn nur so führt der Weg über gemeinsame Problemerkennntnis, gemeinsames Entdecken von Möglichkeiten und über die gemeinsame Entwicklung des Lösungsweges zu einer gemeinschaftlich getragenen Lösung. Beteiligung von Mitarbeitern bedeutet in diesem Sinne aber nicht, ein „kollektives Nicken“ zu provozieren oder eine Basisdemokratie zu verwirklichen. Vielmehr geht jede Beteiligung von der Erkenntnis aus, dass jeder Mitarbeiter Experte für seinen Bereich ist. Von daher ist es auch notwendig, Prozesse zu schaffen, in denen dieses Expertenwissen artikuliert und berücksichtigt werden kann.

Das Wartezimmer zum Erfolg

Die frühe und dauerhafte Einbeziehung von Mitarbeitern und Patienten erscheint vordergründig durch einen größeren Zeitaufwand erkaufte. Wirklich entscheidend ist jedoch nicht die Zeit, in der die einzelnen Schritte abgeschlossen werden, sondern einzig der Zeitbedarf bis zur erfolgreichen Umsetzung. Von einer erfolgreichen Umsetzung eines Veränderungsprozesses kann aber erst in dem Moment gesprochen werden, wenn das

Ergebnis die Probleme löst sowie die Zustimmung und Akzeptanz der Betroffenen erfährt.

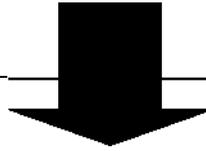
Genau an dieser Stelle verlieren Veränderungsstrategien ohne intensive Einbeziehung der Betroffenen ihren scheinbaren Zeitvorteil. Denn Rückschläge durch Fehlentscheidungen und Widerstand kosten am Ende weitaus mehr Zeit und Aufwand als ein integratives und kooperatives Vorgehen, welches auf den ersten Blick durch den notwendigen Abstimmungs- und Koordinationsbedarf durchaus langsamer erscheinen mag. Der Grund: Die Scheingeschwindigkeit der Entscheidungsfindung ist nicht maßgeblich, sondern die Realgeschwindigkeit der Umsetzung!

Je weiter die Phasen des Veränderungsprozesses fortgeschritten sind, desto geringer werden die Möglichkeiten, die Betroffenen hinsichtlich der Veränderung positiv zu beeinflussen – und desto größer wird der notwendige Aufwand. Beschleunigung wird also gerade aus der Gemeinsamkeit, aus den bereits im Vorfeld abgebauten Widerständen und der Vermeidung von ständigen „Nachbesserungen“ erreicht. Damit wird deutlich, dass effektive Veränderungen nicht durch kurzfristiges Krisenmanagement zu erreichen sind, sondern dass das Management von Veränderungen selbst zum Tagesgeschäft werden muss.

Erfolgreich verändern durch Überzeugen

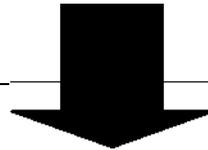
Schaffen Sie bei möglichst allen Betroffenen eine persönliche Überzeugung! Das setzt Veränderungsenergien frei und verbessert die Qualität des Prozesses mit dem Ziel höherer Erfolgsaussichten für Inhalt und Umsetzung der Veränderungen. Dies lässt sich an den drei Leitmaximen eines integrativen Veränderungsmanagements verdeutlichen:

Voraussicht



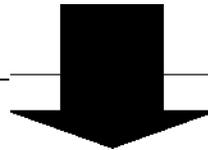
Das frühzeitige Erkennen und
Einordnen von Problemen

Realismus



Die Vermeidung von Fehlschlägen
durch realistisches, von den
Betroffenen tatsächlich mit getragenes
Verhalten

Konsequenz



Schnelle und entschlossene Umsetzung
der gemeinsam erarbeiteten
Problemlösungen

Warum so viele Veränderungsprojekte misslingen

Wenn wir die Notwendigkeit von Veränderungen einsehen, eine ganze Fülle von geeigneten Instrumenten zur Verfügung haben, letztlich aber trotzdem so wenig erfolgreich sind, dann muss es dafür „gute“ Gründe geben. Einer dieser Gründe wäre der Kaltstart. Hierbei werden Menschen mit Dingen konfrontiert, deren Sinn sie nicht verstehen. Man ist „zufrieden“ mit der bestehenden Situation oder hat sich mit ihr arrangiert. Man sieht keinen Anlass oder keine echte Chance, das Bestehende zu verändern. Solange jedoch nicht klar gemacht wird und deshalb auch nicht klar sein kann, was das Ganze eigentlich soll, wer Nutznießer der Veränderung ist, welchen Sinn und welche Attraktivität sich daraus für den Einzelnen ergeben kann, solange sind Angst und Abwehr die natürliche Reaktion.

Was macht es aus der Sicht der Handelnden trotzdem „sinnvoll“, ohne Rücksicht auf die Befindlichkeit der am Geschehen beteiligten Menschen, die Dinge vorwärts zu treiben? Dummheit? Unverfrorenheit? Brutalität? So scheint es auf den ersten Blick. Doch bei genauerem Hinsehen differenziert sich das Bild. Ein typisches Managementproblem wird erkennbar: die Urangst, das Gesetz des Handelns könnte einem aus der Hand gleiten, würde man nicht ununterbrochen Druck machen. Doch gerade vom Umgang mit Maschinen wissen wir, wie sehr ein Kaltstart das System strapaziert. Dies gilt umso mehr bei Menschen, die besonders komplizierte Lebewesen sind, und die ein Langzeitgedächtnis haben - ganz speziell, was mangelnde Wertschätzung anbetrifft.

Wo Ärzte als Führungskräfte und Praxis-Manager sich provokativ als die einzig wahren Problemlöser inszenieren - ganz wie Politiker, die hinter verschlossenen Türen die Probleme der Menschen „draußen im Lande“ zu lösen glauben - und den Mitarbeitern logischerweise die komplementären Rollen von Wasserträgern, Messdienern und staunenden Bewunderern zuteilen, ist klar: Die „Attraktivität“ der Zuschauerrolle - zumal, wenn man weiß, dass die eigene Haut mit verhandelt wird - bedarf keines weiteren Kommentars. Ähnliches gilt, wenn das ganz natürliche Selbstwertgefühl,

aber auch das Grundbedürfnis nach persönlicher Profilierung und Mitgestaltung missachtet wird. Jeder sträubt sich dagegen, einfach ein „fertiges Produkt“ (d. h. Dienstleistung) zu übernehmen, ob von oben, von irgendwelchen praxisfernen Stabsabteilungen oder von externen Beratern.

Kein Weg wird in solchen Fällen daran vorbei führen, dass die Betroffenen die vorgegebene Lösung auf ihre Weise „nachbearbeiten“. Im ungünstigsten Falle werden sie beweisen, dass es so nicht funktioniert - weil nicht sein kann, was nicht sein darf. Im günstigsten Fall kommt man damit davon, dass die Betroffenen die vorgeschlagene Lösung nachträglich kunstvoll mit ihren eigenen Duftmarken versehen. Beides kostet jedoch die Zeit, die man durch das gewählte Vorgehen eigentlich einsparen wollte - ganz abgesehen vom Ärger, der Enttäuschung, dem Energieverschleiß, die man sich zusätzlich eingehandelt hat.

Des Weiteren sind auch immer noch zu viele Führungskräfte auf Lösungen fixiert. Sie sind nicht wirklich daran interessiert, Probleme und ihre Zusammenhänge zu verstehen. Sie profilieren sich vielmehr mit der Frage: „Was ist zu tun?“ Die entscheidende Frage aber wird nicht gestellt: „Was ist eigentlich los?“ Wer sich als Held versteht und sich entsprechend vermarkten will, der definiert sich eben durch Taten und nicht durch Nachdenken. Dass dabei die gründliche Diagnose auf der Strecke bleibt, ist nicht von Bedeutung. Insgesamt gesehen ist aber die Lösung nur ein Teil des Problems, denn gerade Veränderungsprojekte bieten immer auch nur bestimmten Personen oder Bereichen die Chance, sich besonders zu profilieren.

Dies führt jedoch leicht dazu, dass eine (Profilierungs-)Welle die andere überrollt (gerade aktuelle Wunderkonzepte wie bspw. TQM, best practice usw.). Doch Mitarbeiter merken sehr schnell, wenn nicht der Erfolg der Praxis, sondern die Profilierung der „Retter“ im Vordergrund steht - und gehen entsprechend ökonomisch mit ihrer Energie um, muss man doch schließlich auch für den nächsten noch etwas parat haben. Andererseits belegen die nachfolgenden Beispiele, wie aus einer angeblichen Lösung auch ein zusätzliches Problem entstehen kann.

Beispiel Nr. 1: Menschen beklagen Verkehrsengpässe. Um sie zu beheben, bauen sie mehr Straßen - und ziehen dadurch neuen Verkehr an. Der stärkere Verkehr führt wiederum zu neuen Engpässen. Deshalb wird der

Straßenbau weiter verstärkt - ein so genannter Teufelskreis. Beispiel Nr. 2: Mitarbeiter fordern mehr Anerkennung durch Titel und sonstige Möglichkeiten, sich anderen gegenüber hervorzuheben. Man vergrößert deshalb die Anzahl der Hierarchiestufen und die Anzahl der Titel. Gerade dadurch aber wird das Anreizsystem stärker entwertet. In beiden Fällen ist die Lösung deshalb nur ein Teil des Problems. Sie bleibt innerhalb eines Grundmusters, das mit „mehr desselben“ das Problem schafft bzw. verstärkt, das eigentlich gelöst werden sollte.

Der Personalverantwortliche als Macher, Koordinator und Perfektionist?

Der Wunsch eines jeden Arztes ist ein erfolgreiches Praxisteam. Aber auch die Mitarbeiter schätzen es, in einem erfolgreichen Team eingesetzt zu werden. Teams von Arbeitsgruppen, die ihr Ziel erreichen, steigern stets auch die Rentabilität einer Praxis. Andererseits können sich viele Ärzte nicht erklären, wie es zusehends zu einem immer größer werdenden Autoritätsverlust bei den Mitarbeitern kommt. Grundsätzlich muss hierzu jedoch angeführt werden: Wie erfolgreich ein Team arbeitet, hängt immer auch davon ab, wie es zusammengesetzt und geleitet wird. Dagegen werden homogene Gruppen, in denen alle die gleichen Eigenschaften mitbringen, mit den Anforderungen eines Projekts, das in unterschiedlichen Phasen jeweils andere Qualitäten erfordert, nur mit Mühe fertig.

Der Grund: Hier fehlt es an der notwendigen Ergänzung. Homogene Gruppen werden nämlich von einer Führungskraft geführt, die es als Erfolg versprechend ansieht, möglichst eine „Schar Gleichgesinnter“ um sich herum zu scharen, die seine Auffassung von Zielverfolgung nicht in Frage stellen können. Der Arzt als Personalverantwortlicher verfolgt damit die absolute Anpassung seiner „Untergebenen“, er dirigiert die Mitarbeiter als Solo-Leiter, Delegation entfällt grundsätzlich. In einem Team müssen zwar die fachlichen Qualifikationen stimmen, aber auch das sagt noch lange nichts darüber aus, ob jemand auch ein Team bereichert. Vorteilhaft als Teamrolle gelten von daher die heterogenen Gruppen, denn diese ergänzen

sich stets sinnvoll. Jedes Teammitglied besitzt seine Stärken und seine zulässigen Schwächen.

Aber auch hier sagt der Grad der Eignung noch nichts darüber aus, mit welchen Leistungen man seinen Aufgaben auch gerecht wird. Deshalb sucht gerade der Arzt als Teamleiter (im Unterschied zum Solo-Leiter) unabhängige Talente und ermutigt diese zu Leistungen, die stets den Zielen der Praxis-Organisation als Ganzem zugute kommen. Personalverantwortliche Ärzte, die Teamrollen definieren, sorgen im Unternehmen für Ausgewogenheit. Denn wer als Mitarbeiter seine natürliche Rolle in eine Waagschale werfen darf, der wird auch seine „Mitspieler“ eher überzeugen. Und er wird zudem bessere Arbeit leisten als jener, der sich den Erwartungen seines Vorgesetzten unterwirft, die nicht seinem Wesen entsprechen. Ärzte als Führungskräfte sollten von daher stets auch einen Blick auf die Rollenpräferenzen des einzelnen Teammitgliedes werfen.

Etwas ausführlicher betrachtet, könnte man auch zu folgender Entscheidungsanalyse kommen:

- Klare Definition (Festlegung) der Entscheidungssache (Thema)
- Festlegung der Zielsetzung („Was will ich erreichen? Welche Mittel stehen dafür zur Verfügung?“)
- Entwickeln von Alternativen anhand der Zielsetzungen (soweit nicht schon vorhanden)
- Werten der Informationen, der einzelnen Alternativen im Hinblick auf Muss- und Wunsch-Zielsetzungen („Wie wird das Muss erreicht?“ Wenn nicht, fällt die Alternative aus. „Welche Informationen erfüllt die entsprechende Wunsch-Zielsetzung am besten? Wie verhalten sich die Informationen der anderen Alternativen relativ dazu?“)
- Bestimmung der nachteiligen Auswirkungen durch Bewerten nach Wahrscheinlichkeit/Tragweite; wo immer möglich, auch Bewerten der Kosten zur Verhinderung oder Minderung.
- Endgültige Entscheidung treffen.

Welcher Technik Sie sich bedienen, das ist nicht die Hauptsache. Viel wichtiger ist es, dass Sie überhaupt versuchen, eine Systematik in den Entscheidungsprozess zu bringen, nach Fakten urteilen und nicht den für Sie bequemsten Weg suchen. Dabei sollten Sie auch nie vergessen, dass entscheiden auch verantworten heißt!

Deshalb wird ein Macher den Weg zu seinem Ziel von vornherein anders angehen als ein Perfektionist oder gar der geborene Koordinator. Denn auch ein ausbalanciertes Team darf sich Schwächen seiner Mitglieder leisten. Sind hingegen nur die sog. Macher am Werk, dann kommt zwangsläufig die Weiterentwicklung der menschlichen Arbeitskraft zu kurz. Auch Tests geben dem Personalverantwortlichen nur eine unzureichende Auskunft. Denn jede Teamrolle hat ihre Licht- und Schattenseiten, die weder Bewerbungsunterlagen noch Vorstellungsgespräche zutage fördern können. Zwar gelten Mitarbeiter mit höherem IQ als wesentlich verhaltensflexibler als andere, doch wie sich jeder Einzelne im Team verhält, hängt nicht nur von den intellektuellen Fähigkeiten, sondern vielmehr von den individuellen Wertvorstellungen, der Motivation, der Persönlichkeit sowie dem Erfahrungspotential ab.

Dadurch bleibt es für jeden Arzt äußerst schwierig, bereits schon im Vorfeld das angemessene Verhalten zu klären, da sich gerade bei Bewerbungen lediglich Selbst- bzw. Fremdeinschätzungen abgleichen und auf standardisierte Arbeitsplatzanforderungen übertragen lassen. Dafür aber lässt sich konstruktive Teamarbeit lernen. Dies setzt jedoch voraus, dass bei allen Beteiligten eine gewisse Bereitschaft vorhanden ist. Teamfähigkeit ist von daher nur dann gegeben, wenn einerseits gegenseitiges Verständnis inklusive der so notwendigen Unterstützung vorhanden ist, andererseits aber auch Spannungen und Konflikte konstruktiv gelöst werden.

Mitarbeiter, die sich aus einem Team als „Ausweichler“ herauskristallisieren, dürfen von den Personalverantwortlichen nicht ausgegrenzt werden. Aber auch die „Schwachen“ innerhalb eines Teams dürfen nicht ständig den kürzeren ziehen, genau so, wie „Dominante“ nicht ständig siegen dürfen. Aufgabe des Arztes als Führungskraft ist es deshalb, den Sinn für die Balance in einem Team auf vielfältige Weise zu trainieren. Und dazu gehört nun auch einmal, zuerst die persönlichen Ziele zu formulieren.

Dies hilft dann auch bei der Lösung von Konflikten, zwischen einer

Vielzahl an Lösungsansätzen zu wählen, anstatt lediglich in Einbahnstraßen stecken zu bleiben. Nur die Erweiterung der Möglichkeiten im persönlichen Umgang miteinander wirkt sich motivierend auf die Beteiligten aus. Denn auch die Wünsche des Arztes als Vorgesetzten ähneln in Bezug auf die Mitarbeiterentwicklung meist den persönlichen Zielen, die dieser sich selbst vorgenommen hat. Zur Selbsterkenntnis gehören daher auch die eigenen Glaubenssätze. Ärzte als Personalverantwortliche müssen sich der Bereitschaft bewusst werden, sich tagtäglich den Herausforderungen zu stellen. Teamfähigkeit kann im Praxis-Unternehmen seine Wirksamkeit nur dann voll entfalten, wenn jeder Mitarbeiter die Möglichkeit besitzt, sich selber einzubringen, ohne gleich Nachteile seines Vorgesetzten befürchten zu müssen.

Prozessorientierung als Herausforderung

Wie kommen Spitzenleistungen zustande, und wie können sie erhalten werden? Der Schlüssel für Spitzenleistungen liegt in einem Prozess orientierten Praxiskonzept. Erfolgreiche Praxen unterscheiden sich nämlich von weniger erfolgreichen durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise. Ganzheitlich heißt, alle Maßnahmen und Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette werden auf das gemeinsame Ziel der Qualität ausgerichtet. Die Wertschöpfungskette geht dabei über Unternehmensgrenzen hinaus und integriert Mitarbeiter und Patienten.

Im Mittelpunkt steht der Patient als „Kunde“ und der Prozess, wie sein Anliegen befriedigt wird. Kunden finden sich sowohl innerhalb als auch außerhalb des Praxis-Unternehmens. Die funktionale Organisation wird überlagert von einer flexiblen Prozessorganisation, deren Prozessverantwortliche priorisierte Kompetenzen und Verantwortungen haben. Eine solche Sichtweise führt zu dem folgenden Orientierungsrahmen der Personalmarketing-Strategie:

1. Der Arzt bestimmt die Anforderungen: Die Wertschöpfungskette wird in überschaubare Prozessphasen gegliedert, deren Ergebnis die Mitarbeiter vollständig inhaltlich erarbeiten und als geschlossene mess- und bewert-

bare Ergebnisse an die nachfolgende Prozessstufe - als Kunden im Praxis-Unternehmen – weitergeben.

2. Qualität ist ein Bewusstseinsprozess: Es gilt, das Qualitätsbewusstsein eines jeden Mitarbeiters so zu entwickeln, dass jeder eigenständig oder im Team eine ganzheitliche Leistung im Sinne des Qualitätsgedankens vollwertig und ohne Kontrolle durch Vorgesetzte erbringen kann.
3. Die Beteiligung aller Mitarbeiter ist der Weg zum Ziel: Alle Mitarbeiter werden kontinuierlich über die Ziele und Ergebnisse des Praxis-Unternehmens sowie ihrer eigenen Arbeit im Vergleich zum relevanten Wettbewerber informiert und durch entsprechende materielle und immaterielle Anreize dazu ermutigt, Wege zum Erreichen höher gesteckter Ziele zu finden.
4. Information und Vertrauen spielen eine Schlüsselrolle: Die Information der Mitarbeiter ist der Schlüssel zum Erfolg. Ein zentraler Faktor ist dabei die umfassende Verfügbarkeit aller operativ relevanten Informationen auf allen Stufen und Funktionen und deren gezielter Einsatz als Entscheidungsgrundlage.
5. Führung als Dienstleistung - ein neues Verständnis: Nur wenn jeder im Unternehmen die Führungsstrukturen kennt, ist auch eine abteilungsübergreifende, laterale und vertikale Zusammenarbeit möglich. Führung ist Dienstleistung, nur so werden Entscheidungen transparent und können schnell und unbürokratisch ausgeführt werden.

- Echte und programmierte Entscheidungen

Bei einer echten Entscheidung haben wir es mit Wahlmöglichkeiten zwischen alternativen Handlungsmöglichkeiten zu tun, bei programmierbaren Entscheidungen handelt es sich um logische Entscheidungen aufgrund eines zwingend vorgegebenen Programms.

- Einzel- und Mehrfachentscheidungen

Im Gegensatz zu Einzelentscheidungen (individuelle Entscheidungen), die von Einzelpersonen gefällt werden, beschließen Mehrheits- oder Gruppenentscheidungen (kollektive Entscheidungen) Führungskräfte der Manage-

mentebene, zum Teil auch Untergebene der Ausführungsebene gemeinsam über Handlungsalternativen.

- Routineentscheidungen und einmalige Entscheidungen

Routineentscheidungen sind Entscheidungen bei in gleicher oder in ähnlicher Form regelmäßig auftretenden Aufgaben; sie weisen einen hohen Bekanntheits- und Gewohnheitsgrad auf. Routineentscheidungen kommen auf allen Ebenen der Unternehmung vor. Einmalige Entscheidungen dagegen beinhalten Wahlhandlungen bei unregelmäßig anfallenden, ungewohnten Aufgaben. Sie kommen vor allem in der Führungsspitze einer Unternehmung vor.

- Zielentscheidungen und Mittelentscheidungen

Bei dieser Entscheidung ist der Zielinhalt Bezugsgröße. Während Zielentscheidungen betriebliche Ziele vorgeben, beziehen sich Mittelentscheidungen auf die Maßnahmen und Instrumente, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen.

- Delegierbare und nichtdelegierbare Entscheidungen

Delegierbare Entscheidungen sind Entscheidungen, die innerhalb der Unternehmenshierarchie an untergeordnete Stellen weitergegeben und dort getroffen werden. Nicht delegierbare Entscheidungen im Unternehmen sind in aller Regel echte unternehmerische Führungsentscheidungen, die auf Grund ihrer Bedeutung für das Unternehmensganze nicht an untergeordnete Stellen abgegeben werden können und damit nur in der Unternehmensspitze gefällt werden.

- Führungs-, Leitungs- und Ausführungsentscheidungen

Führungsentscheidungen sind Wahlakte der Unternehmensspitze, bei denen der eingeräumte Freiheitsgrad in Bezug auf originäre und schöpferische Entscheidungen am größten ist. Die Unternehmensführung trifft relativ unabhängige Entscheidungen, die für das Unternehmen von existenzieller Bedeutung sind. Je weiter man in der Unternehmenshierarchie nach unten steigt, umso mehr ist der Entscheidungsspielraum durch weitgehende Regelungen eingeengt. Bei Leitungs-, noch mehr bei Ausführungsentschei-

dungen nehmen der Freiheitsgrad ab und der Umfang unabhängiger Entscheidungen zu. Leitungs- und Ausführungsentscheidungen sind in der Regel Entscheidungen mit begrenzter Folgewirkung.

Ausgehend von dem Gedanken, dass Personalmarketing im Rahmen einer Prozessorientierung nicht Funktion oder Institution, sondern Denk- und Handlungskonzept ist, ergeben sich die grundlegenden Aufgabenstellungen:

1. Entscheidungsvorbereitungsphase (Denkphase)

- Problemstellungs- bzw. Anregungsphase (Festlegung eines bestimmten Problems, eines Zustandes oder Vorgangs, das einer Lösung bedarf)
- Phase der Problemanalyse (Analyse des Problems und der Ermittlung der für die Problemstellung relevante Zielfunktion)
- Suchphase (Ermittlung der in Frage kommenden Vorgehensweisen und Sammlung der zur Problemlösung notwendigen Daten)
- Beurteilungsphase (Beurteilung/Bewertung der im Hinblick auf das vorgegebene Ziel geeignete Handlungsmöglichkeiten)

2. Entscheidungsphase

Auswahl der geeignetsten (optimalen) Handlungsalternativen und Entschluss durch einen Willensakt

3. Durchsetzungsphase

Realisierung der Entscheidung durch Festlegung von Entscheidungsschritten, detaillierte Ausarbeitung der Durchführung und Veranlassung der Durchführung durch Anordnung.

Personalmarketing bleibt also nicht beim Aufzeigen von Einzelalternativen, sondern integriert alle Elemente zu einem in sich geschlossenen Gesamtkonzept. Erreicht wird dies durch Überdenken und Verändern von Prozessen im Personalbereich. Tabus darf es bei der Durchführung nicht geben.

Personalmarketing muss somit als Entwicklungsprozess verstanden werden, bei dem Mitarbeiter aus allen Funktionsbereichen bei der Neuorientierung zusammenwirken.

Ausgehend von dem Gedanken, dass Personalmarketing im Rahmen einer Prozessorientierung nicht Funktion oder Institution, sondern Denk- und Handlungskonzept ist, ergeben sich die grundlegenden Aufgabenstellungen. Programme und Instrumente des Personalmarketings sind für das betriebliche Personalmanagement nicht immer neu. Sie stehen jedoch grundsätzlich in einem anderen, Prozess orientierten Zusammenhang, werden anders akzentuiert und effizienter eingesetzt.

Personalmarketing bleibt also nicht beim Aufzeigen von Einzelalternativen, sondern integriert alle Elemente zu einem in sich geschlossenen Gesamtkonzept. Erreicht wird dies durch Überdenken und Verändern von Prozessen im Personalbereich. Tabus darf es bei der Durchführung nicht geben, ebenso wenig wie man auf die Erbhöfe einzelner Praxismanager Rücksicht nehmen sollte. Wichtig ist außerdem, dass Personalmarketing letztendlich auch Abteilungs- und Bereichsgrenzen überwinden muss, als Entwicklungsprozess verstanden wird und so Mitarbeiter aus allen Funktionsbereichen bei der Neuorientierung zusammenwirken.

Mitarbeiter sind nicht nur in ihrer Funktion, sondern auch als Person zu beachten

Viele Ärzte stellen sich immer wieder die Frage, ob sie ihr Praxisteam auch so führen, dass sie stets ihr Bestes geben und dass gleichzeitig auch ein motivierendes, leistungsförderndes Praxisklima entsteht. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass jede Gesprächssituation mit den Mitarbeitern auch eine Lernsituation ist. Denn je öfter die Mitarbeiter dieselbe Erfahrung machen, desto mehr wird diese für sie zur Gewissheit und damit zur Norm. Wollen Ärzte als Führungskräfte erreichen, dass bspw. ein störender Mitarbeiter aus der Situation etwas lernt, dann sollten sie dies auch in ihrer Antwort deutlich vermitteln. Dem Mitarbeiter muss dann mitgeteilt werden, dass man sein Verhalten zwar richtig findet, aber der Zeitpunkt ungünstig ist.

Beispiel:

1. Schritt: Um welches (Nicht-)Verhalten geht es?
2. Schritt: Welche Auswirkungen hat dieses Verhalten auf die Patienten, auf den Erfolg, auf den Erfolg von Kollegen oder von Mitarbeitern?
3. Schritt: Wie lässt sich das Verhalten verbessern?
4. Schritt: Was soll der Mitarbeiter konkret tun, damit sein Verhalten positiv nach außen wirkt?
5. „Ansprache“ der gewünschten Verhaltensweisen:
 - Für jeden Mitarbeiter gilt, dass ...
 - Deshalb: Bitte achten Sie in Zukunft darauf, ...
 - Bitte stellen Sie sicher, dass ... (anstatt sich nur über das Aussehen und das Auftreten eines Mitarbeiters zu beschweren, ist es die Aufgabe eines Arztes als Führungspersönlichkeit, konkret zu formulieren: Wie soll der Mitarbeiter aussehen, wenn er bestimmte Arbeiten verrichtet? Welche Unterlagen soll er dabei haben? Wie soll er sich vorstellen?)
6. Schritt: Thema und Gespräch abschließen.

Denken Sie daran, dass Sie das neue Verhalten des Mitarbeiters auch sichtbar zur Kenntnis nehmen. Damit unterstreichen Sie die Bedeutung auch von kleinen Einzelleistungen für das Gesamtergebnis.

Motivierende Gespräche mit Mitarbeitern zu führen ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Hierbei muss jedoch zwischen zwei Kategorien unterschieden werden: Gespräche, die sich aufgrund eines besonderen Anlasses ergeben. Hierzu zählen bspw. Beurteilungs-, Anerkennungs- oder Kritikgespräche. Sie sind meist losgelöst von der momentanen Arbeit und finden in den meisten Fällen auch im Raum des Arztes statt. Zur zweiten Kategorie gehören alle Gespräche im Praxisalltag einschließlich Smalltalks. Diese finden meist im Empfangsbereich oder am jeweiligen Arbeitsplatz statt.

Mit derartigen Gesprächen schaffen und pflegen Ärzte die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, die Mitarbeiter werden motiviert. Hierbei können Ärzte und Kollegen vor allem auch untereinander zu unmittelbar eigenen Lösungen anregen, sie können Handlungsalternativen aufzeigen, Stärken und Schwächen erkennen und damit kontinuierlich die Entwicklung fördern. Aus diesem Grund dürfen sich Ärzte als Führungskräfte nicht ausschließlich auf Situationen beschränken, in denen es keine Schwierigkeiten gibt; sie dürfen Gesprächen nicht unter dem Vorwand des hohen Zeitdrucks aus dem Weg gehen.

Der größte Fehler besteht nämlich darin, dass Ärzte oftmals erst dann aktiv werden, wenn bereits Probleme auftreten. Treffen Ärzte als Führungskräfte ihre Entscheidungen allerdings nur als „Krisenmanager“, dann geraten sie bei Zeitdruck in die Gefahr, die Situation nur aus der eigenen Warte zu beurteilen. Andererseits sollten sie aber gerade in dieser Situation bewusst wahrnehmen, was um sie herum geschieht. Denn Führungskräfte sollten stets mit offenen Augen und Ohren durch die Praxiswelt gehen - nur so können sie auch rechtzeitig nachfragen, konkrete Forderungen stellen, auf Schwachstellen aufmerksam machen und korrigierend eingreifen.

Sich selbst und andere motivieren

Jeder hat eine bestimmte Motivation, was bedeutet, dass er die Bereitschaft zu bestimmten Handlungen hat. Die zur Wirkung kommenden Motive werden durch das Zusammenspiel von inneren und äußeren Umständen (Situationen) hervorgerufen. Zwischen dem Begriff der Motive und dem der Bedürfnisse besteht eine enge Verbindung. Bedürfnisse sind nämlich gerichtete Motive, d. h. sie sind auf ein bestimmtes Objekt oder einen bestimmten Zustand gerichtet. Bedürfnisse können als Mangelzustände beschrieben werden, deren Behebung wir anstreben. Wir können auch sagen, dass ein gewisses Ungleichgewicht entsteht, das wieder zum Gleichgewicht strebt, uns zu bestimmten Handlungen „treibt“.

Wir sehen also, dass Motive immer verbunden sind mit einer Aktivierung der Person und dass diese Aktivierung in eine bestimmte

Richtung geht. Wir werden in diesem Fall von innen heraus, aus uns selbst heraus angetrieben zu bestimmten Handlungen. Wir nennen diese Art von Motivation intrinsische Motivation. Im Gegensatz dazu steht die sog. extrinsische Motivation, die durch von außen gesetzte Ziele, z. B. durch eine in Aussicht gestellte Belohnung entsteht. Zu einer optimalen Steigerung der Antriebserlebnisse kommt es dann, wenn intrinsische und extrinsische Motivation übereinstimmen. Wenn uns z. B. die berufliche Tätigkeit zu einem großen Teil befriedigt, weil wir sie aus uns selbst heraus gern tun und sie uns wirklich interessiert, so ist das eine intrinsische Motivation.

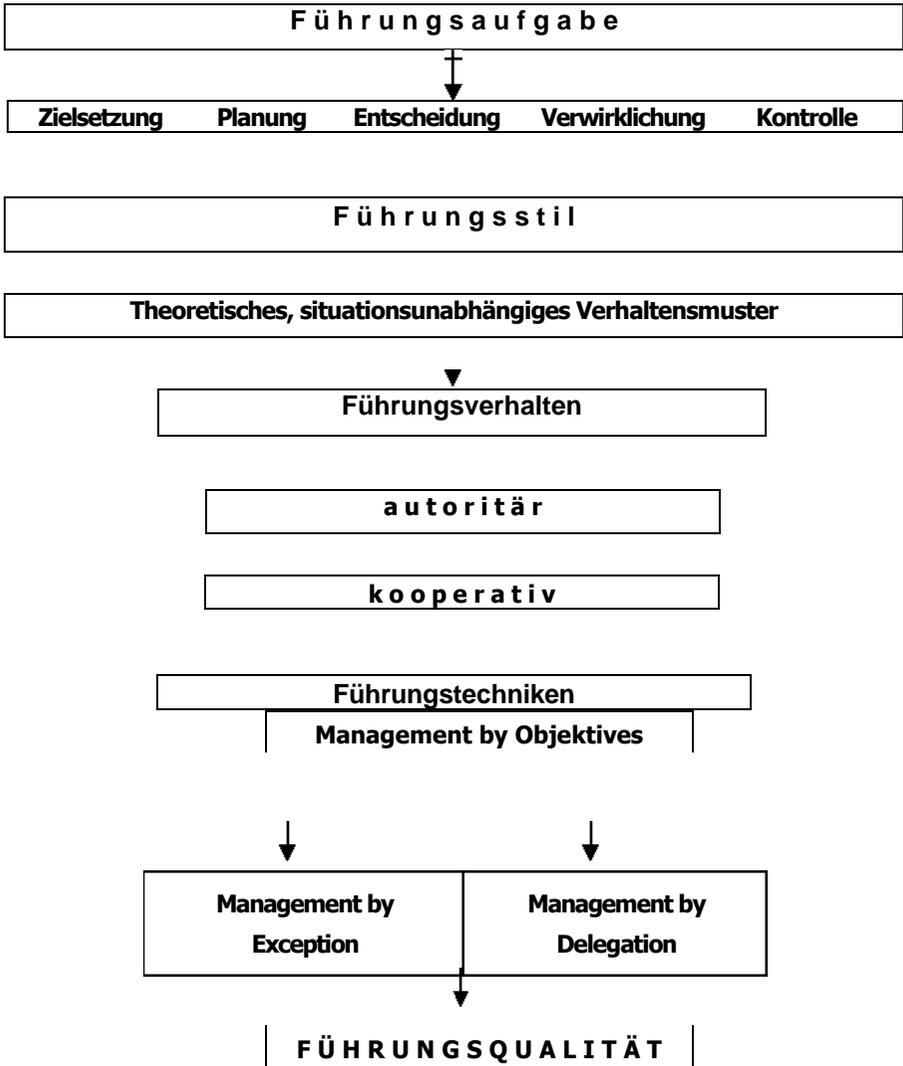
Wenn uns aber diese Tätigkeit noch darüber hinaus soziale Anerkennung und finanzielle Honorierung verspricht, so ist dies eine extrinsische Motivation, die zu der intrinsischen Motivation eine ideale Ergänzung bildet. Zu einer besonderen Steigerung der Antriebserlebnisse kommen wir darüber hinaus noch, wenn wir bereit und in der Lage sind, uns für unsere Handlungen und deren Konsequenzen verantwortlich zu fühlen. Je mehr wir uns nämlich selbst für die Folgen einer Handlung verantwortlich fühlen und je weniger wir dafür unsere Umgebung verantwortlich machen, desto mehr sind wir zu solchen Handlungen motiviert.

Zu all dieser Verantwortlichkeit muss jedoch hinzukommen, dass wir lernen, unseren Willen einzusetzen und vor allem auch, Pläne zu machen. Geplantes Verhalten, Ziel gerichtetes Verhalten sollten wir versuchen, in die Tat umzusetzen und durchzuhalten. Beispielsweise sollten wir nicht aufgeben angesichts von Hindernissen, die dem Einhalten unseres geplanten Verhaltens entgegenstehen. Je besser jemand in der Lage ist, Pläne zu formulieren - auch kurzfristige - und sie auch auszuführen, desto mehr Selbstkontrolle wird er verwirklichen. Auf diese Weise beeinflusst planvolles Verhalten in starkem Maße die Selbstverwirklichung.

Ziele, die wir uns setzen und der Nutzen von Handlungen in Richtung auf den Erfolg motivieren uns zu entsprechendem Verhalten. Besonders dann, wenn es um erhöhte Anstrengungen geht, ist es gut, wenn wir mit Freude und Spaß die gestellten Aufgaben meistern. Mit den Aufgaben sollten Gefühle der Lust verbunden sein, denn sie motivieren uns, die Aufgaben zu erfüllen. Unlustgefühle können natürlich immer wieder auftreten, aber hier sollten wir uns bemühen, uns diese Gefühle und ihre Ursachen

bewusst zu machen, sie bewusst zu verarbeiten. Es kommt also darauf an, Freude, Spaß und Begeisterung an den Dingen, an Tätigkeiten bewusst zu leben, die Lebenslust und Hochstimmung, die uns hilft, Hindernisse zu überwinden, zu fördern.

Wenn wir uns mit den Dingen beschäftigen, so sollten wir es mit Interesse tun und uns möglichst weitgehend engagieren. Das gilt nicht nur für Dinge und Tätigkeiten, sondern auch für Freundschaften und Beziehungen, denn sie sind ebenso wichtig für den Erfolg. Zu all dem kommt hinzu, dass wir nur dann in der Lage sind, andere zu begeistern und zu motivieren, wenn wir selber begeistert sind. Um andere jedoch begeistern zu können, müssen wir uns für sie und insbesondere für ihre Antriebserlebnisse, d. h. ihre Motive interessieren.



Plausible Veränderung

Die Spannung durch die unbestimmte Bestimmbarkeit von Möglichkeitsräumen erzeugt die Energie für einen fortwährenden Wandel. Trotzdem ist eine Ganzheit immer gegeben, und der Mitarbeiter des Unternehmens weiß um diese Ganzheit, ohne sich durch sie begrenzt zu fühlen. Die Ganzheit kennzeichnet aus Sicht des Mitarbeiters die „Sicherheit“ der Organisation. Das bedeutet, diese Ganzheit stiftet die nötige Grundsicherheit, um die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten. Gleichzeitig aber lässt sie Komplexität und Flexibilität zu, damit ein organisierter Wandel initiiert werden kann.

Für den Arzt als Führungspersönlichkeit bedeutet dies nichts anderes als: Seine Mitarbeiter gehen ihren alltäglichen Tätigkeiten umfassend nach und sichern die Handlungsfähigkeit seiner ärztlichen Praxis. Sie werden allerdings aufmerksam, sobald sie merken, dass sie in der entsprechenden Situation auch anders handeln könnten, und reagieren darauf mit Reflexion. Die Mitarbeiter sind nicht nur offen für andere Kommunikationen im Sinne der beschriebenen Situation, sondern auch für andere Teilnehmer an der eigenen Kommunikation.

Die Atmosphäre muss es also erlauben, die eigene Kommunikation oder Tätigkeit zu verlassen und eine andere aufzunehmen, ohne dass in diesem Vorgehen eine Endgültigkeit liegt. Denn der Mitarbeiter kann ja jederzeit auch wieder zurück. Ärztliche Praxen, die mit Veränderungen ihrer Umwelt aktiv umgehen wollen, brauchen deshalb ein verändertes Verständnis von Mitarbeitern und Management, von Hierarchie und Verantwortung, von Rationalität und Emotionalität. Menschen lehnen bekanntlich nicht Veränderungen ab, sie lehnen es aber ab, verändert zu werden.

Aus diesem Grund muss die Organisation zulassen, dass die Mitarbeiter wahrnehmen – und zwar in dem Sinne, das wahrzunehmen, was nicht mehr wahrgenommen wird. Lediglich die Bestätigung von Bekanntem verschließt nur jegliches Potential und verhindert so den Zugang zu Neuem. Deshalb muss die Organisation auch Hemmnisse abbauen, das Potential von Mitarbeitern erkennen, fördern und fruchtbar machen sowie auch eigene

Wie ist die Stimmung unter den Mitarbeitern?

Irritationen zulassen. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich gegenüber einer Veränderung positiv zu verhalten, ist eben nicht über organisatorische Macht verfügbar, sondern nur, wenn ihnen die Veränderung auch plausibel erscheint.

Deshalb muss die Organisation den Mitgliedern auch diese Chance geben, nämlich: dass diese Veränderung ihnen auch plausibel erscheinen kann. Die Kommunikation ist damit genauso eine organisatorische Existenzbedingung wie der Wandel selbst. Wichtig ist dabei die Offenlegung der Begründung, um eine Ideologisierung oder Manipulation zu vermeiden. Dementsprechend ist der Verweis auf den Druck externer Faktoren als Motivation zur Veränderung der Organisation eher nicht zweckmäßig. Dieser versperrt nämlich vielmehr den Blick auf die internen Faktoren, die eine Änderung verwirklichen könnten.

Natürlich gibt es keinen festen Fahrplan zu einem fortwährend wandlungsfähigen Praxis-Unternehmen. Denn komplexe Systeme wie ärztliche Praxen sind eben nicht durch ergebnishaft Lösungen zu steuern. Es geht aber darum, eine Sensibilität für das Unternehmen Praxis und die gestaltbaren Ordnungen zu schaffen, die einen Wandel realisierbar machen. Wenn es einem Arzt gelingt, eine Atmosphäre in seinem Unternehmen für einen möglichen, fortwährenden Wandel zu verwirklichen, in dem nicht immer alles gewandelt wird, aber in dem immer alles gewandelt werden könnte, dann hat er vielleicht den Grad der Sensibilisierung für einen organisatorischen Wandel erreicht, um ein zukunftsfähiger Unternehmen zu sein.

So einen Veränderungsprozess zu führen heißt daher in erster Linie, die eigene Führung zu verändern. Auch wenn hierbei die Notwendigkeit, zu entscheiden, weiter reicht als die Möglichkeit, zu erkennen.

Freundschaftsdienst

Mit dem „richtigen Wort zur richtigen Zeit“ kann sich also so manches Kritikgespräch ersparen - und damit auch Kosten, Zeit und vor allem Nervenenergie! Ärzte als Führungskräfte sollten sich jeden Tag die Frage aufs Neue stellen:

- Wie funktioniert die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern?
- Wirken manche mehr oder weniger belastet oder zeigen sie zurzeit weniger oder mehr Interesse?
- Wie ist das Engagement der Mitarbeiter, wo haben sie ihre Stärken und wie ist die Patientenorientierung?

All die hieraus gewonnenen Informationen helfen, das Engagement der Mitarbeiter für die gemeinsamen Unternehmensziele wach zu halten. Aus diesem Grund müssen Führungskräfte den Experten im Mitarbeiter ansprechen, denn je mehr Vertrauen in einen Mitarbeiter gesetzt wird, desto selbständiger wird dieser letztlich auch handeln bzw. sich für seine Tätigkeit engagieren. Hierbei sollte allerdings ein ganz wichtiger Aspekt nicht aus den Augen verloren werden: In einem Mitarbeiter sollte stets ein Mensch gesehen werden! Denn nur wer sich als Person auch ernst genommen und beachtet fühlt, kann sich auch persönlich einsetzen.

Positive Beachtung ist Nahrung für die Seele, sie ist der Impuls für die Motivation. Man muss dem Mitarbeiter zeigen, dass man sich persönlich für ihn interessiert. Ärzte als Führungskräfte sind von daher aufgefordert, ihre Mitarbeiter ständig zu fördern und zu fordern. Wer erreichen will, dass Mitarbeiter selbständiger handeln und auch bewusster mitdenken, der muss seine Gesprächsbeiträge auch entsprechend formulieren. Führungskräfte müssen darauf achten, dass sie bspw. auf Fragen wie „Was soll ich denn da machen?“ nicht gleich mit ausführlichen Tipps reagieren. Dies spart zwar kurzfristig Zeit, langfristig aber wird der Arzt hierdurch nicht entlastet, da er damit die Selbständigkeit seiner Mitarbeiter keinesfalls fördert.

Die erste Frage, die sich ein Arzt in solchen Situationen stellen sollte, muss also sein: „Ist die Frage meines Mitarbeiters seinen Fähigkeiten angepasst?“ Wenn ja, dann muss Auskunft gegeben werden. Wenn nein, ist es wichtig, das Denken des Mitarbeiters anzuregen.

Führungskräfte tun dies am besten mit einigen Informationsfragen wie: „Haben Sie eine Idee dazu?“ „Was meinen Sie, wäre das beste?“ oder „Was schlagen Sie vor?“ Aber auch konstruktive Kritik und korrigierende Anweisungen gehören zu einer positiven Beachtung, die dem Mitarbeiter vermit-

telt: „Ich setze mich mit Ihnen auseinander“. Ärzte müssen die Leistungen ihres Praxisteam stets anerkennen und nicht den falschen Grundsatz von anderen übernehmen, der da lautet: „Wenn es nicht stimmt, werde ich mich schon melden!“ Fehlt nämlich das Lob, dann fühlen sich Mitarbeiter häufig nicht richtig wahrgenommen und schließen berechtigterweise daraus: „Es hat ja sowieso keinen Sinn, wenn man sich abrackert!“ Die Folge ist dann nur noch zwangsläufig: Motivation und Arbeitsleistung lassen nach.



Die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen

In jeder Arztpraxis können insgesamt bestimmte Prinzipien genannt werden, an denen sich ein integratives Veränderungsmanagement ausrichten sollte, um die angestrebte Wirksamkeit für eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen zu erreichen. Dabei muss jeder Arzt als Führungskraft die Veränderung allerdings auch wollen, denn der Durchsetzung von

Veränderungen geht stets ein Wille zum Wandel voraus. Das betrifft nicht nur Patienten, ohne deren Akzeptanz kein Veränderungsprojekt erfolgreich sein kann, sondern auch den Arzt und sein Praxisteam. Denn gerade jene Gruppe darf nicht nur Lippenbekenntnisse zur Notwendigkeit von Veränderungen abgeben, sie muss den Willen zum Wandel selbst repräsentieren und auch vorleben. Ihnen kommt also eine wichtige Vorbild- und Unterstützungsfunktion zu.

Denn handelt ein Arzt oder sein Praxisteam nur halbherzig oder blockiert es gar wichtige Veränderungen von vornherein selbst, dann kann es auch keinen wirklich fruchtbaren Veränderungsprozess erwarten. Weitere Vorteile im erfolgreichen Veränderungsprozess ergeben sich auch durch die Kontinuität im Wandel, d. h. alle Veränderungen müssen als Normalzustand akzeptiert und dürfen nicht als phasenweise notwendige Anpassungsprozesse angesehen werden. Denn es gibt keine endgültigen Lösungen. Alles ist ständig immer wieder neu in Frage zu stellen.

Der Wille zum permanenten Wandel muss tief in der Unternehmenskultur verankert werden. Veränderungsmanagement darf nicht vom Tagesgeschäft getrennt werden. Die Vorgehensweise ist hierbei ebenso wichtig wie die Notwendigkeit zum Handeln selbst; die Art und Weise, wie im Veränderungsprozess vorgegangen wird, entscheidet maßgeblich über den Erfolg eines Veränderungsvorhabens. Die Erkenntnis über die Notwendigkeit einer Veränderung und fertige Lösungskonzepte bedeuten aber noch keine erfolgreiche Umsetzung. Daher ist der Vorgehensweise von Beginn an eine besondere Sorgfalt und Energie zu widmen.

Dies bedeutet dann: Vom Beherrschen zum Integrieren. Komplexe Veränderungen können nämlich nicht zentral erdacht und direktiv umgesetzt werden. Der Arzt muss sich von seiner Rolle als alleinige Entscheidungs- und Führungsinstanz trennen und den Gedanken aufgeben, dass Veränderungsprozesse bereits allein durch die Erstellung von Problemlösungskonzepten zu beherrschen sind. Erst durch die umfangreiche Integration der Betroffenen, ihres Wissens sowie ihrer Initiative lässt sich ein Veränderungsprozess auch erfolgreich gestalten.

Dies wiederum bedeutet aber auch, dass zunehmend Kontrolle und zentrale Entscheidungsmacht durch Selbststeuerung und Rückkopplungs-

prozesse ersetzt werden müssen. Denn durch ein konsequentes integratives Veränderungsmanagement verändern sich auch zwangsläufig immer die Strukturen und Verhaltensweisen der gesamten Organisation.

Der Wertewandel bei Ethik und Moral

Gerade kleine und mittelständische Praxen verfügen heutzutage über große Kreativitätspotenziale, nur wird es viel zu wenig verstanden, diese Chancen auch zum eigenen Vorteil zu nutzen. Und so wächst gerade in Bezug auf viele politische Maßnahmen zunehmend auch die Enttäuschung über die vielen Fehlentscheidungen und Instinktlosigkeiten, verbunden mit der Unfähigkeit sowie der Überforderung der Verantwortlichen. Gefolgt von der Auflösung bewährter Regeln, Prinzipien und Werte unseres Zusammenlebens. Die mehr oder weniger großen, gesunden Inseln verantwortungsbewusster Menschengruppen und intakter Familien darf zwar hier nicht unterschlagen werden, man ist jedoch besorgt um ihre wachsende Gefährdung.

Um ein richtiges Innovationsmanagement aufzubauen, müssen Ärzte ihr Praxisteam zur Erfindung neuer Dienstleistungen animieren, zudem muss der Markt auf alle Innovationsansätze hin analysiert werden. Dies bedeutet, alle internen und externen Ressourcen auch konsequent einzusetzen, Erfolg versprechende Angebote schnell zu lancieren sowie ein optimales Innovationscontrolling zu installieren. Vor allem das Controlling sollte im gesamten Innovationsprozess eine bedeutende Rolle spielen. Hierbei muss der Arzt als Innovationscontroller für Management und Mitarbeiter der betroffenen Funktionalbereiche eine wichtige Aufgabe wahrnehmen, denn er ist nicht mehr Kontrolleur, sondern Dienstleister, der seine Arbeit an den unternehmens- und branchenspezifischen Anforderungen ausrichtet. Mitarbeiter dürfen allerdings diese Reports niemals als Korsett empfinden, das sie in ihrer Handlungsweise bis zur Untätlichkeit einschnürt.

Der Arzt als Innovationscontroller muss somit Kosten und Abläufe im Griff haben, ohne die Kreativität der Mitarbeiter einzuengen. Mit diesen Konzepten werden dann auch Dienstleistungen rascher und mit einer höheren Treffsicherheit „an den Mann“ gebracht. Allerdings sollte sich der

Arzt allein auf das Controlling gestützt nicht verlassen. Leider werden in unserem persönlichen Lebenskreis all diese Problemzonen direkt oder indirekt, und erst recht in unserer Arbeitswelt, reflektiert. Es gibt keine verbindlichen Regeln mehr, zumindest werden die verlässlichen Regeln immer weniger. Man lebt in einem ständigen Training der Flexibilität und Motivation, weil keiner mehr weiß, wann, woher und wie die Schläge im Mehrfrontenkampf auf uns zukommen.

Und genau dieser mysteriöse Umstand verwirrt uns ob der Fülle, sie macht uns ratlos und ängstigt uns ob der Nebenwand des Nichtwissens, weil auch unser Umfeld immer chaotischer und unberechenbarer reagiert. Von daher müssen Ärzte als Führungskräfte im Schwinden fester Regeln und wachsendem Chaos versuchen, jene Kraftquellen zu kultivieren, die auch der Zeitgeist nicht zum Versiegen bringen kann. Sie müssen bereit sein zum Wandel und vor allem - wachsen mit dem Wandel! Damit schaffen sie eine gemeinsame Ausgangsbasis - denn wichtiger als „was“ wir tun ist das, „wie“ wir es tun.

Notwendig ist von daher das Wecken eines neuen Verständnisses für Innovationen, das bei den Mitarbeitern durch größere Denkfreiheiten zu mehr Einfallsreichtum führt. Jedem Mitarbeiter muss zudem die Möglichkeit gegeben werden, sich offen auszutauschen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss in einem ersten Schritt zuerst eine Förderung des innerbetrieblichen Vorschlagswesens vorgenommen werden. Hierbei werden dann Teams installiert, deren Mitglieder sich gegenseitig zu Höchstleistungen anstacheln. Bei diesen Netzwerken des Wissens geht es nämlich um Inhalte. Der Arzt als Führungsverantwortlicher selbst ist Träger von Informationen, er ist derjenige, der sich mit Problemen beschäftigt, sich aber deren Komplexität oftmals nicht vorstellen kann.

Er weiß oftmals nicht einmal die Frage, auf die das Unternehmen eine Antwort benötigt. Dadurch kommt er vor lauter Aktionismus nicht mehr zum Nachdenken und handelt somit ohne jegliche Vision. Den Anstoß zu neuen Konzepten geben jedoch immer die Visionäre. Zwar werden komplexe Situationen meist von Gruppen gelöst, dennoch muss sich jeder Einzelne im Team auf seine eigenen Fähigkeiten besinnen und so handeln wie ein Erfinder-Unternehmer. Nur dann bewirken auch kleine Dinge im

neuen Zeitalter auch große Dinge. Neues entsteht nämlich nur dort, wo sich auch Menschen mit vielen Talenten austauschen.

Hierbei heißt es: Talente erkennen, zu fördern, ihnen genügend Freiraum zu lassen. Der Arzt und sein Praxisteam müssen in ein Team integriert werden, denn Innovationen entstehen nun einmal aus dem Zusammenspiel zwischen Generalisten und Technokraten. Die unternehmerische Kunst besteht darin, diese Teams frei arbeiten und Fehler machen zu lassen. Statt dessen aber sprießen - wie in allen Zeiten wachsender gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und seelischer Nöte - mehr und mehr ganze Scharen von agilen Propheten, Gurus, Patentrezeptverkäufer, Management-by-Jongleure und Bücherschreiber wie Pilze aus dem PR-Boden. Und die Unternehmensvertreter: Sie sind rezeptmüde geworden.

Frustriert und gelangweilt von den ständig als Heilslehren angepriesenen Erfolgskonzepten, die sich in der Praxis leider nur allzu oft als Luftschlösser erweisen, sind es die Ärzte inzwischen leid, immer nur als Versuchskaninchen für immer neue Projekte eingespannt und missbraucht zu werden. Selbstverständlich darf kein Zweifel daran gelassen werden, dass wir aus allen Heils-Positionen durchaus auch mit Nützlichem, Originellem, Notwendigem und neuen Gedanken beglückt werden. Doch leider gibt es für jede Erfolgsmeldung heute genau so viele ausführliche Flop-Dokumentationen.

Und allzu oft werden wir nach der brillanten Analyse des „Was“ bei der Umsetzung und dem „Wie“ im Stich gelassen. Dabei hat der Boom an Heilslehren verschiedene Gründe. Zum einen wollen wir trotz Rezession und dramatischem Strukturwandel überleben. Wir müssen dabei den Schock verkraften, dass auch bei steigendem Umsatz die Gewinne schrumpfen wie Qualität, Pünktlichkeit und Service als eine der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren durch ihre Selbstverständlichkeit praktisch eliminiert wurden. Zum anderen kommt die aus dem Leidensdruck gewachsene Bereitschaft, jahrelange Versäumnisse nunmehr aufzugreifen, anzuhören, anzunehmen und umzusetzen.

Die exakte Analyse, das „Was“ der Heilslehren, sollte jedoch kein Thema mehr sein. Viel wichtiger ist stattdessen die Konzentration auf das „Wie“ - und dabei auf den Menschen als Wettbewerbsfaktor Nummer eins. Es gibt keine Management-Methode der letzten Jahrzehnte, die sich in ihrem

Theoriegebäude nicht etabliert hätte. Man gewinnt den Eindruck eines „Bauchladens“, aus dem sich jeder aussucht (und muss!), was er für sich verwerten kann.

So werden bspw. gerade beim Reengineering grundsätzlich alle Abläufe im Unternehmen in Frage gestellt. Oder das Total Quality Management (TQM): Sie wiederum ist eine nützliche Strategie, die übrigens im Reengineering voll integriert wurde. Eigentlich sollte sie das Grundgesetz jeglicher Organisation sein, und bei den Erfolgreichen ist dies auch seit eh und je der Fall. Wer aber das TQM nur auf die Dienstleistung konzentriert, der baut einen Flop, denn auch hier muss eben ganzheitlich gedacht werden. Hierbei gilt es, die Hauptsäulen eines Unternehmens, nämlich die Organisation, die Kommunikation und die Motivation gleichermaßen mit TQM zu zementieren.

Die Herausforderung der nächsten Jahre

WEG

von der Abwicklungsmethodik

HIN

zur
„Kunden“-
Aquisition

DENN

Kommunikation bewegt mehr als
nur Dienstleistungsqualität



ORGANISATION

KOMMUNIKATION

MOTIVATION

Reduziert will Lean-Management lediglich zum einen den Abbau von verkrusteten Strukturen, von Privilegierten-Rost, von schädlichen Gewohnheiten und Konjunktur-Speck, zum anderen die Verbesserung der Projekt-Organisation. Des Weiteren den Abbau der Hierarchie und die Integration eigenverantwortlicher Mitarbeiter in alle Unternehmensprozesse sowie die Verbesserung der Mitarbeiter-Motivation und des Praxis-Managements. Die Folgen: In begeistertem Missverständnis, japanische Konzepte kritiklos zu übernehmen, wurde Lean-Management zur großen Rechtfertigung von Massenentlassungen. Doch gerade die entlassenen Fachkräfte fehlen nun für einen konjunkturellen Schnellstart.

Weiteres Beispiel: Kaizen. Darunter versteht man einen kontinuierlichen Verbesserungs-Prozess (KVP). Also kein Tag ohne Verbesserungen, die Mitarbeiter werden permanent in die Arbeitsabläufe einbezogen. Alles wird hinterfragt und neu überdacht. Verfolgt wird eine Landung durch sich selbst steuernde, eigenverantwortliche Teams, entscheidend für den Erfolg ist die Beharrlichkeit bei langfristigen Aufbauphasen und Lernprozessen. Dies sind nur einige Beispiele aus einer großen „Verwirrungs-Zentrifuge“, den Büchern für das Management, die in ihrer Fülle, bei gleichzeitiger Wiederholung „alter“ Hüte, unsere Ratlosigkeit eher fördern als auflösen.

Fakten zum Nachdenken! Oder nehmen wir das Beispiel des Erfolgsautors Tom Peters (Tagesgagen um die 60.000 \$). Sein erstes

Werk: „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ aus dem Jahre 1982 strotzte nur so im Aufzählen von Fallbeispielen „exzellenter“ Unternehmen. Nach 10 Jahren waren über die Hälfte in großen Schwierigkeiten oder „weg vom Fenster“. Wohl dem, der hier nicht blind gefolgt ist.

Doch Peters setzte auf einer USA-Pressekonferenz noch eines drauf. Seine Aussage: „Ich bin vollständig verliebt in die Idee eines flexiblen, anpassungsfähigen, beweglichen Unternehmens, das sich permanent verändert - nur denke ich, dass das alles `Bullshit` ist“. Das Motto seines zweiten Buches: „Nur die Paranoiden überleben“ (Paranoia = Torheit, Wahnsinn oder Wahnvorstellung). Peters meint, dass dies keine Krankheit mehr sei, sondern der erste Schritt zur Sicherheit des Arbeitsplatzes. Dazu passt dann auch das Zitat: „Es wird künftig nur noch zwei Typen von Managern geben: die Schnellen und die Toten“. (Suchen Sie sich einen aus!).

In Richtung Kunden empfiehlt er: „Zeigen Sie sich von Ihrer überspanntesten Seite und versuchen Sie, sie zu verblüffen. Streichen Sie das Wort „Wandel“ aus Ihrem Wortschatz und ersetzen Sie es durch „Alles aufgeben“ oder durch „Revolution“. Was immer Sie aufgebaut haben, Sie können sich keinen größeren Gefallen tun, als es alle paar Jahre niederzubrennen. In einer Welt, in der das Haarsträubende zur Norm geworden ist, ergeben vernünftige Unternehmen keinen Sinn mehr.“

Nach diesem Zitat werden sich natürlich jetzt so mancher Arzt fragen: „Ja, wo sind wir denn?! Etwa in einem schlechten Film?“ Dass viele Unternehmen zeitweise in einer Irrenhaus ähnlichen Hektik versinken, weiß jeder. Und dass Verrücktsein ein Zustand des Geistes ist, weiß auch jeder. Dass aber ausgerechnet Verrückte die Ökonomie mit Geisteskraft bewältigen sollen, ist sensationell neu! Es ist hier wohl viel wichtiger, Führungskräfte auf diese Widersprüche und Slalomläufe eines weltweit geachteten Gurus aufmerksam zu machen, zumal dieser nur einer von vielen ist. Daran sollte jeder Arzt denken, sobald er das schleichende Absterben so blumenreich empfohlener „Management-by-...“-Methoden registriert.

Damit Ärzte all die angepriesenen Theorien auch in die Praxis umsetzen können, sollten sie von Anfang an bedenken: wie sie den Mitarbeiter und

Menschen dazu befähigen, wie sie ihn fachlich qualifizieren und motivieren, wie sie ihn informieren und mit ihm kommunizieren, und wie sie ihn überzeugen, begeistern und neben seinem Kopf auch noch sein Herz gewinnen. Dies wird zwar eine langfristige und wohl auch schwierige Aufgabe sein, denn die Ignoranz ist oftmals die häufigste Flop-Ursache bei allen Rezepturen. Von daher brauchen Ärzte als Führungskräfte - um ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen - keine selig machende Überlebensstrategie, sie benötigen auch kein neues System oder eine sensationelle Strategie. Denn kein Mitarbeiter erwartet, dass ein Führungsverantwortlicher engelsgleich und Küsschen verteilend durch sein Praxisunternehmen schwebt.

Was eine Führungskraft aber unabdingbar macht: Eine mögliche Arbeitsmethode, seine Erfahrung und vor allem „Köpfchen“, um diese wichtigen Anregungen für sich selber erfolgreich umsetzen zu können.

Beispiel:

Aufgaben notieren

Denken Sie daran: Nur was Sie aufschreiben, hat auch die Chance, getan zu werden.

Länge Ihrer Aktivitäten

Die meisten Menschen nehmen sich mehr vor, als sie erreichen können. Das frustriert. Kalkulieren Sie deshalb Ihren Zeitaufwand großzügig. Weniger ist mehr.

Pufferzonen einplanen

Planen Sie Zeit für Unvorhergesehenes ein. Freuen Sie sich lieber über den Zeitgewinn, wenn Sie Störungen, Zeitdiebe etc. eliminieren konnten.

Entscheidungstreffen – über Prioritäten, Kürzungen, Delegation

In diesen Punkt Zeit zu investieren, bringt Ihnen den größten Nutzen.

Nachkontrolle

Gewöhnen Sie sich an, Ihr Tagesergebnis zu überprüfen und Unerledigtes auf den nächsten Tag zu übertragen. Manches, das mehrmals übertragen wird, erledigt sich auch von selbst.

Praxis-Unternehmen benötigen mehr Mut zur Elite

Führung muss wieder zum Ausdruck von Leistungspluralismus gelten - und deren Anspruch auf Führung ist insofern auch gerechtfertigt, sofern eine bestimmte Leistungsqualifikation die notwendige Voraussetzung für die Zugehörigkeit zu dieser Elite darstellt. Daraus folgt aber auch, dass es gerade in unserer modernen, durch Arbeitsteilung, scharfen Leistungswettbewerb und Spezialistentum gekennzeichneten Gesellschaft keine Führungselite schlechthin gibt, sondern vielmehr differenzierte, durch arbeitsteilige Funktionen bestimmte Führungs-Eliten herangebildet werden müssen. Nicht die Besten, oft mutigen Vordenker, werden bevorzugt ausgewählt, sondern sie werden eher als „Querulanten“ abgelehnt, weil das „Establishment“ sie als Bedrohung empfindet. Doch die Wirtschaft ist auf eine Führungs- und Entscheidungskultur angewiesen, die Innovationen hervorbringt und Veränderungen bewirkt.

Praxisunternehmen benötigen mehr denn je fähige, einsatzwillige und verantwortungsbereite Mitarbeiter, die den Mut haben zu handeln anstatt aus Angst vor Fehlern und vermeintlicher Bestrafung im Nichtstun zu verharren. Denn gerade eine arbeitsteilige, im Wettbewerb stehende Gesellschaft kann es sich nicht erlauben, Talente brachliegen, Fähigkeiten ungenutzt und Begabungen ungefördert zu lassen, will sie letztendlich nicht unaufhaltsam ins Hintertreffen geraten. Vielmehr ist es notwendig, das Praxisteam zu Führungseliten zu entwickeln und zu fördern, die es als Aufgabe begreifen, Arbeits- und Führungsabläufe zu gestalten und zu erfüllen. Die Kraft und der Mut, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen, sind notwendige Voraussetzungen für die Durchsetzung innovativer Konzepte - und das gilt gleichermaßen auf dem Markt als auch in der Gesellschaft.

Nicht nur die Risikokalkulation mit messbaren Größen zeichnen den Praxis-Unternehmer der Zukunft aus, sondern auch das Vermögen, Entscheidungen unter dem Einfluss der Unsicherheit zu treffen - eine Gründung, ein Sprung ins Nichts. Denn wer kann schon mit absoluter Sicherheit wissen, ob eine Dienstleistung auf dem Markt erfolgreich sein wird bzw. ob ein Kredit sich auch jemals refinanzieren lässt. Wer heute den Sprung in die Selbstän-

digkeit wagt, muss sich mehr denn je auf immer schneller werdende Veränderungsprozesse einstellen können. Und genau das zeichnet die unternehmerische Elite - eingebunden hierin alle Führungskräfte - aus, dass sie Wandel nicht als beängstigend empfindet, sondern vielmehr als eine Chance begreift, um neue, innovative Ideen durchzusetzen.

Diese Voraussetzung ist heutzutage aktueller denn je, denn wohin man auch blickt, überall entwickeln sich Chancen aus Problemen. Praxis-Unternehmen sollten von daher weniger auf den Sinn gebenden Künstler, den wegweisenden Politiker oder den Sharholder value predigenden Führer Wert legen, sondern vielmehr auf eine Führungskraft als Quelle von Öffnung und Wandel. Denn nicht mehr Wertedemonstration oder Berufsp Perfektion gelten heute als Elitequalifikation, sondern Eigenschaften wie Wagnisbereitschaft und Innovationsfreude. Mit diesen Voraussetzungen wird jede ärztliche Führungskraft zum Garant unserer Zukunft. Doch gerade dies zu erkennen heißt auch, sich mit dem Mut offen zur Führungs-Elite zu bekennen, wobei wir niemals vergessen dürfen: Auch die Besten können nur insoweit auch die Besten sein, weil sie immer zugleich auch Teil einer Gemeinschaft aus Guten und weniger Guten bleiben.

Die Hauptaufgabe der Zukunft heißt: Führung, Führung und nochmals ...

Ärzte als Führungskräfte müssen sich heutzutage ihrer Situation erst einmal bewusst werden, sie müssen ohne Angst und Scheu den Dialog mit Gleichproblembehafteten suchen. Hierbei ist es unentbehrlich, auch einmal die Gegenwart genau zu analysieren. Der schnelle Zugriff und die nicht immer angeforderten - aber zwangsläufig auf uns einströmenden Informationen haben hierbei eine große Wirkung auf unser Wissen. Und was kaum eine Führungskraft zu wissen vermag: Alle fünf Jahre verdoppelt sich das Wissen der Menschheit, aber nach drei bis vier Jahren ist die Hälfte davon schon wieder überholt. Fazit: All das, was wir heute an Fachwissen erworben haben, ist dann bereits „Stoff für Historiker“.

Um dieser Dynamik Schritt halten zu können, muss gelernt werden, eine

neue Einstellung zum Lernen zu finden. Wir müssen lernen, dass der Prozess des Lernens eine lebenslange Aufgabe ist. Und wir müssen wieder neue Arbeitstechniken, sog. Selbstorganisationstechniken entwickeln, die helfen, die für die aktuellen Aufgaben notwendigen Informationen aus der Masse des Angebots sowie der abrufbaren Möglichkeiten herauszufiltern. Führungskräfte müssen von daher jede Weiterbildung als Informationsfilter betrachten, denn bei all diesen Veranstaltungen treffen sich ausschließlich Experten und Kollegen. Und um ein Experte zu bleiben und die neuen Informationen zu filtern, bedarf es stets einer ständigen Neuorientierung und Herausforderung. Somit wird der Umgang mit Informationen auch eine der Hauptaufgaben der nächsten Jahre sein und werden.

Die Aufgabe eines Praxisinhabers der Zukunft muss es sein, den ständigen Wertewandel einzuschätzen, die zeitgemäßen Werte zu erkennen, damit er daraus die Informationen, die er abrufen oder die auf ihn einströmen, in die richtigen Beziehungen setzen kann. Und genau an diesem Punkt muss ein Arzt als Führungskraft versuchen, seine Identität und seinen Selbstwert zu bewahren, um dadurch nicht die eigentliche Führungsaufgabe aus den Augen zu verlieren. Dann spielt es auch keine Rolle, ob eine Praxis groß oder klein ist, oder ob eine Gemeinschaftspraxis mit angrenzender Klinik geleitet wird - ob eine ganze Praxis oder nur eine Abteilung geführt wird. Denn in jedem medizinischen Unternehmen - und sei sie auch noch so groß oder so klein, wird Führung verlangt und ist Führung erforderlich. Auf gute Führung wird es also immer Resonanz, dagegen auf schlechte Führung lediglich Konsequenzen geben.

Führen heißt deshalb auch immer: Entscheiden!

Viele Ärzte haben immer noch Angst vor unangenehmen Entscheidungen. Sie kennen die Situation, in denen sie Entscheidungen treffen mussten, deren Folgen für die Mitarbeiter unangenehm waren. In solchen Situationen aber müssen Ärzte als Führungskräfte genau abwägen, indem sie die ganze Situation genau mit all ihren angenehmen wie unangenehmen Folgen betrachten. Aber auch die Konsequenzen des Handelns sollten hierbei

genauestens abgewogen werden. Dies wiederum bedeutet, sich vor allem auf die jeweilige Funktion und deren Aufgaben mit den darin enthaltenen Zielsetzungen zu besinnen, denn als Arzt mit Führungsverantwortung wird man normalerweise immer das tun, was für Mitarbeiter und die Praxis nützlich sein kann.

So ist es bspw. primäres Ziel, die Effektivität einer Praxis zu erhalten, denn auch die Mitarbeiter sind diesem Ziel letztlich verpflichtet. Jeder Mitarbeiter trägt mit an der Verantwortung für das Gelingen dieses Zieles. Dennoch: Von dem Arzt einmal getroffene Entscheidungen müssen von den Mitarbeitern akzeptiert und auch konsequent in die Tat umgesetzt werden. Damit dies auch optimal geschieht, müssen zwei Bedingungen erfüllt werden: Der jeweilige Arzt als Führungskraft führt auf eine Art und Weise, die Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitern herstellt. Vor allem aber klärt jede Führungskraft selbst ihre inneren Widersprüche und tritt somit seinen Mitarbeitern mit einer klar festgelegten Aussage gegenüber. Als Entscheider, der in den Augen der anderen an der Effektivität sowie dem Vorankommen des gesamten Unternehmens interessiert ist, wird somit die nötige Glaubwürdigkeit erzeugt.

Glaubwürdigkeit wiederum ist eine wesentliche Komponente, um das Vertrauen der Mitarbeiter hin zur Führungskraft als Entscheider zu festigen. Nicht nur sich selbst, sondern auch den Mitarbeitern muss deutlich gemacht werden, dass die Unternehmensziele sowohl für die Führungskraft als auch für die Mitarbeiter verbindlich sind. Dann werden die Mitarbeiter auch einmal eine unangenehme Entscheidung gut verkraften können. Wer einmal vor einer schwierigen Führungsentscheidung steht, der sollte sich vor allem den Stand seiner Glaubwürdigkeit im Unternehmen bzw. in der betreffenden Abteilung genau anschauen. Hierzu gehört auch, diejenigen Mitarbeiter, die voll auf der Seite des Führungsverantwortlichen stehen, als Unterstützer hinzuzuziehen.

Sind hingegen Mitarbeiter mit kritischer Einstellung vorhanden, dann sollte überlegt werden, wer von diesen am zugänglichsten ist. Führungskräfte können es sich zur Regel machen, immer zuerst mit denjenigen Personen zu arbeiten, die auch am leichtesten den Zugang ermöglichen. Allerdings - allein für sich gesehen - reicht dies noch lange nicht aus, denn gerade in

schwierigen Entscheidungssituationen spielen auch die charakterlichen Eigenschaften einer Führungskraft eine entscheidende Rolle. Dies können bspw. eine Reihe hervorragender Eigenschaften sein, für die die jeweilige Führungskraft in aller Regel auch die Anerkennung ihrer Mitarbeiter erhält: nämlich diejenigen Prinzipien, jemanden nicht verletzen oder im Einvernehmen mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter handeln zu wollen.

Diese persönlichen Eigenschaften können aber durchaus auch einmal zum Hindernis werden, nämlich dann, wenn diese nicht mit den geforderten Entscheidungen im Einklang stehen können. Für diesen Fall aber macht die Führungskraft den ersten Schritt zur neutralen Selbstklärung, indem man sich die Anforderungen der bevorstehenden Entscheidung zu seinen persönlichen Werten, Gedanken und Gefühlen in Beziehung setzt. Auf diese Weise kann sich der Arzt als Führungskraft selbst auch den möglichen inneren Konflikten stellen.

Führungskräfte müssen auch in Problem-Situationen einen kühlen Kopf bewahren, indem sie sich stets selber vorgeben: „Ich achte mich selbst!“ Und: „Ich kann niemanden achten, der mich nicht achtet, ich kann nur jemanden achten, der auch mich achtet.“ Charakterdefekte wie bspw. eine morbide Faszination sind Minderwertigkeiten, die in einer Praxis nichts zu suchen haben. Hieran lässt sich dann auch klar erkennen: Der Macht des negativen Denkens sind kaum Schranken gesetzt. Denn wer sucht, der findet. Dem Reinen ist angeblich alles rein, der Pessimist hingegen entdeckt überall einen Pferdefuß!

Wir brauchen uns dazu nur eine Zweierbeziehung vorstellen, die sich hauptsächlich auf der Hilfe des einen für den anderen Partner aufbaut. Es liegt nämlich in der Natur einer solchen Beziehung, dass diese nur zu einem von zwei Resultaten führen kann, und beide sind fatal: Entweder bleibt die Hilfe erfolgreich oder erfolglos. In der Kommunikationstheorie heißt dieses Beziehungsmuster auch Kollusion. Gemeint ist damit ein subtiles Arrangement, eine Vereinbarung auf der Beziehungsebene (u. U. auch ganz unbewusst), wodurch man sich von anderen als die Person bestätigen und ratifizieren lässt, als die man sich selbst gerne sieht.

Nur frage man sich, weshalb man dazu eines Partners – in einer Praxis eines Praxisteam - bedarf. Man stelle sich einmal einen Arzt ohne Kranken,

eine Mutter ohne Kind, einen Staatschef ohne Staat – eine Praxis ohne Mitarbeiter! - vor. Das wären nur Schemen, provisorische Menschen sozusagen. Erst durch den Partner - erst durch den Mitarbeiter, den Patienten als Kunden - der die notwendige Rolle uns gegenüber spielt, werden wir wirklich; ohne ihn sind wir auf unsere Träume angewiesen! Ärzte als Führungskräfte müssen also lernen, nicht immer nur zu sagen: „Unsere Welt ist die wahre Welt; verrückt, verlogen, illusorisch und verschoben sind die Welten der anderen“.

Nun gibt es weder die Praxis noch das Praxisteam, andererseits spielt die individuelle Entwicklungsfähigkeit, die persönliche Flexibilität des Mitarbeiters im modernen Praxis-Unternehmen eine bedeutende Rolle. Eine zukunftsorientierte Führungskonzeption richtet sich deshalb mind. auf vier Zielfelder:



GRUNDSÄTZE DER MENSCHENFÜHRUNG

Mitarbeitergespräche

Zu den Aufgaben der Führung gehört die Kontrolle

Die Kontrollergebnisse müssen mit dem Mitarbeiter besprochen werden

ZIELE DER BESPRECHUNG



**Verstärkung eines richtigen
Verhaltens**

- Bestätigung
- Anerkennung



**Änderung eines falschen
Verhaltens**

- Korrektur und Ermutigung
- Konstruktive Kritik

Änderung des falschen Verhaltens durch Verstärkung des richtigen Verhaltens

Sachliches und soziales Erfolgserlebnis beim Mitarbeiter
Verständnis: Der Einfluss außerbetrieblicher Faktoren auf das betriebliche
Verhalten wird anerkannt

Voraussetzungen für die Besprechung der Kontrollergebnisse

Ziel oder Vision?

Ärzte als Führungskräfte müssen wieder lernen, nicht nur das Negative oder die negativen Seiten eines Menschen zu sehen. Vielmehr sollte in jedem Gedanken des anderen auch Positives gesehen werden. Absolut falsch wäre hingegen, nach dem Prinzip zu handeln und auch zu führen: Man nehme - allen Gegenbeweisen zum Trotz - schlichtweg an, das eigene Handeln und Benehmen sei unter allen Umständen selbstverständlich und normal. Denn mit einer derartigen Einstellung wird alles andere Handeln und Benehmen in derselben Situation verrückt oder dumm.

Warum aber fällt es uns bloß so schwer einzusehen, dass man nur gewinnen kann, wenn man nicht mehr davon besessen ist, einen anderen Menschen - den Mitarbeiter - besiegen zu müssen, um nicht selbst besiegt zu werden? Und: Dass man sogar mit einem großen Gegenspieler ein Leben in Harmonie leben kann? Die grundlegende Regel, wonach das Spiel kein Spiel, sondern todernst ist, macht das Leben - das Führen - zu einem Spiel ohne Ende. Die einzige Regel, die dieses todernste Spiel beenden könnte, ist aber nicht selbst eine seiner Regeln. Für sie gibt es verschiedene Namen, die an sich aber ein und dasselbe bedeuten: Fairness, Vertrauen, Toleranz. Wir müssen wieder daran glauben, dass wir nicht nur Schöpfer unseres eigenen Unglücklichseins sind, sondern genauso gut auch unsere Glücklichkeit selbst schaffen können!

Was soll damit ausgedrückt werden? Ehrlich und anständig seine Meinung zu sagen, wird niemanden kränken, und sollte zur Pflicht eines jeden werden.

Führung: Spielplatz der Sinne

Geht es um das Thema Teamarbeit innerhalb einer Praxis, dann sollte sich jeder Arzt als Führungsverantwortlicher fragen:

- Bin ich bereit, mich in ein Team zu integrieren oder bin ich eher ein Einzelkämpfer, der seine Ideen mit einem Stab hoch qualifizierter Mitarbeiter umsetzen möchte?
- Stelle ich dem Team rückhaltlos mein ganzes Wissen und Können zur Lösung eines Problems zur Verfügung?
- Bin ich in der Lage, eigene Meinungen zu entwickeln?
- Bin ich bereit, Ideen anderer, die besser sind als meine, anzuerkennen und daran weiterzuarbeiten?
- Macht es mir nichts aus, im Team auf Rang, Titel und Status zu verzichten? Anerkenne ich die Kollegen als gleichberechtigte Partner im Team an?
- Fühle ich mich zur treuhänderischen Behandlung der Team-Meinung verpflichtet? Trage ich nichts von den geäußerten Auffassungen der Teamkollegen nach außen und nütze ich auch nichts für persönliche Zwecke aus?
- Zählt für mich die Teamleistung als Ganzes mehr als mein persönlicher Beitrag? Verzichte ich daher auf persönlichen Ruhm und Ehre?
- Habe ich genügend Zivilcourage, gegen eine verschworene Mehrheit anzukämpfen, wenn ihr Lösungsvorschlag offenbar eine Gefahr für das Unternehmen bedeutet?

Auch ein Hinweis auf die Kenntnisse oder das Beherrschen von Techniken der Teamarbeit kann für Sie nützlich sein. Das betrifft vor allem die Methoden der Ideenfindung wie bspw. Brainwriting oder Brainstorming. Ferner gehören dazu auch die Techniken des Moderierens und des Präsentierens. Weiter sollte man klären, wie das persönliche Kommunikationsverhalten auf die anderen einwirkt:

- Achte ich den anderen in seiner Menschenwürde auch bei Konflikten und harten Auseinandersetzungen?
- Gehe ich mit Augenmaß und Gespür auf meine Partner ein?
- Lasse ich meine Partner ausreden? Versetze ich mich in ihre Probleme und lerne ihre Situation verstehen, so wie sie sie empfinden?
- Stelle ich meine vor gefassten Meinungen oder Vorurteile nach Möglichkeit zurück?
- Drücke ich mich bei meinen Partnern verständlich aus? Spreche ich ihre Sprache?
- Stelle ich Argumente, Lösungen, Sachverhalte überzeugend dar?
- Beherrsche ich die Kunst des richtigen Feedback-Gebens?

Eigenverantwortung statt Bevormundung

Wenn sich die Märkte dramatisch verändern, kann auch die Personalentwicklung nicht stiller Zuschauer bleiben. Die Antwort auf den Wandel: Umdenken, die Bereitschaft, auch einmal Risiken einzugehen. Denn vorbei sind die Zeiten, in denen die Mitarbeiterphilosophie mit Begriffen wie langjährige Betriebszugehörigkeit und Stabilität arbeitete. Dafür aber müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die Anpassung an den Wandel erleichtern. Denn Sicherheit ist nirgends - das bekommen immer mehr Mitarbeiter zu spüren. Plötzlich verändern oder erweitern sich die Aufgaben, das Know-how veraltet schneller denn je, gewohnte Arbeitsweisen werden durch neue Technologien in Windeseile revolutioniert und der Arbeitsplatz - gestern noch sicher - wird morgen vielleicht schon abgebaut. Das Einzige, worauf man sich noch verlassen kann, ist, dass nichts so beständig ist wie der Wandel.

Die neue Antwort hierauf darf nun aber nicht lauten: „Wie kann ein Praxis-Unternehmen die Kosten senken und somit seine Wettbewerbsfähigkeit sichern“. Vielmehr sind die Unternehmen mehr denn je auf veränderungswillige und risikobereite Mitarbeiter angewiesen. Dem Mitarbeiter müssen neue Chancen geboten werden, indem jedem auch die Möglichkeit gegeben wird, diese Veränderungen als Herausforderung zu begreifen und mit zu wachsen. Damit schaffen sich nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Führungskräfte einen Rahmen, ihre Mitarbeiter „up-to-date“ halten zu können. Dies gilt für den qualifizierten Mitarbeiter genau so wie für den hoch qualifizierten. Wer sich auf den Wandel einstellen will, muss ständig trainieren.

Neue Erkenntnisse, Einsichten und Informationen aufnehmen, verarbeiten und in effizientes Handeln umsetzen zu können wird zur strategischen Waffe im zunehmend scharfen Wettbewerb. Künftig zählen nicht nur exzellente Fachkenntnisse, die selbstverständlich ebenfalls immer wichtiger werden, sondern vor allem „weiche Faktoren“ - d. h. Werte, Normen, soziale Kompetenz und nicht zuletzt auch das Lernen lernen. Der Grund: Die Praxis-Unternehmen haben es in den kommenden Jahren mit einem beispiellos komplexen und dynamischen Umfeld zu tun. Markt und Technik ändern sich in nie gekanntem Tempo. Weniger den je sind Trends vorherzusehen und abzuschätzen.

Obendrein spielt sich das Geschehen wie nie zuvor auf internationalem Parkett ab. Der Arzt von morgen wird Tag für Tag mit Menschen, Unternehmen, Institutionen aus fremden Kulturen sprechen, verhandeln, Kompromisse schließen müssen, die ein immer wieder anderes Gespür für die Situation verlangen. Um in dieser turbulenten Welt Spielmacher und nicht Spielball zu sein, müssen die Unternehmen in hoch autonome, schnell reagierende Einheiten zerlegt werden, die mit administrativem Überbau zusammengehalten werden. Struktur und Organisation verlieren alles Starre, Fixe, werden gleichsam fließend. Wichtigste Ressource im weltumspannenden Verbund eigenständiger, sich unaufhörlich wandelnder Abteilungen sind von daher Menschen - Führungstalente - und ihre vielfältigen, allzu oft im Stillen schlummernden Talente.

Aus diesem Grund steht in der heutigen Mitarbeiter-Philosophie ein neuer Mitarbeiter, dessen sich viele Ärzte immer noch unbewusst sind: Er bringt eine gute Ausbildung mit, hält sich durch ständige Weiterbildung auf dem neuesten Stand, er denkt unternehmerisch und ist kompatibel wie ein

Computer. Er fügt sich in jedes Team ein, löst unterschiedlichste Aufgaben schnell und fehlerfrei und kennt vor allem nicht das Bedürfnis, sich durch seine Arbeit zu profilieren. Dies alles geschieht natürlich nicht so ohne weiteres! Wer nämlich in Teams arbeitet - und das tun die meisten Praxisteams mit ihrem Arzt als Führungskraft - darf nicht nach Anerkennung und Macht streben. Dies gilt vor allem dann, wenn Führungskräfte wollen, dass Mitarbeiter in immer wieder neu zusammengesetzten Teams arbeiten. Hier muss nämlich jeder noch dazulernen.

Die meisten Mitarbeiter nehmen diese neuen Anforderungen positiv auf, denn sie sind froh, dass endlich jemand nach ihren Ideen, ihrer Kreativität fragt. Es macht ihnen Spaß, darüber nachzudenken, wie sich Prozesse optimieren lassen. Wird der Mitarbeiter stattdessen nur bevormundet, geht die so gefragte Eigenverantwortung verloren. Zwar gibt es durchaus auch Mitarbeiter, die mit dem veränderten Arbeitsalltag und den neuen Zielen weniger zu recht kommen als andere. Dies liegt aber nicht alleine daran, dass sich diese Leute nicht verändern wollen - viele von ihnen können es einfach von sich selber aus nicht. Dies nicht alleine schon aus dem Hintergrund, dass oftmals bemerkt wird, dass gerade Mitarbeiter, die in einer Praxis die Optimierung von Prozessen eifrig vorantreiben, sich am Ende selbst wegrationalisiert haben. Aber auch solche Mitarbeiter dürfen nicht auf der Strecke zurück gelassen werden.

Andererseits werden heutzutage Menschen in Praxis-Unternehmen nur deshalb ausgetauscht, weil etwas nicht funktionierte. Man versucht zunehmend, die Probleme durch das Auswechseln von Köpfen zu lösen. Doch allein durch Kündigung und Wiedereinstellung macht man sich die Sache zu leicht. Denn allzu oft zeigt sich im nach hinein, dass auch mit dem neuen Mitarbeiter die Sache wieder schief läuft. In diesem Zusammenhang aber haben gerade die Organisationen ihre eigenen Pathologien, die Schwierigkeiten sind systematischer und nicht individueller Natur. Dennoch sollte man davon abkommen, Schwierigkeiten nur einem Einzelnen zuzuweisen, in

dem man sagt: „Mit dem stimmt etwas nicht!“ Vielmehr wäre es wichtiger, diesen Mitarbeiter neu zu motivieren.

PATIENTEN-NUTZEN

- Zufriedenheit mit**
- Dienstleistungsqualität
 - Ärztlichem Honorar
 - Mitarbeiterverhalten
 - Kunden orientiertem Zeitmanagement



FÜHRUNGSERFOLG



MITARBEITER-NUTZEN



PRAXIS-NUTZEN

Zufriedenheit mit:

- Vorgesetztenverhalten
- Autonomie, Verantwortung
- Beurteilung
- Weiterbildung
- Information

Zufriedenheit mit:

- Marktanteil
- Wachstum
- Rentabilität
- Wirtschaftlichkeit
- Produktivität, Liquidität

Die Vision ist das Bild Ihrer Zukunft

Eine Vision hat vier Aspekte: Sinn, Werte, Vorstellung und Ziele. Der Sinn sagt Ihnen, warum Sie Ihr Leben so leben. Ihre Werte bestimmen, wie Sie sich verhalten sollen, um Ihren Lebenssinn zu verwirklichen. Zufriedene Menschen sind sich der Werte sehr bewusst, an die sie glauben. Sie wissen, was diese Werte bedeuten und wofür sie stehen. Die Vorstellung ist ein Bild dessen, wie die Dinge aussehen werden, wenn alles so läuft, wie es geplant ist. Und Ihre Ziele bündeln Ihre Energie, um in der Gegenwart die Schritte zu gehen, die Sie Ihrer Vision näher bringen.

Eine Vision ist also Ihre Fähigkeit, das Gesamtbild Ihres Lebens zu sehen, eine klare Vorstellung davon zu entwickeln, wie es um Sie herum aussieht, wenn Sie Ihre Ziele erreicht haben. Allein die Tatsache, eine große Vision für sich selbst zu sehen, wird Ihr Selbstbewusstsein heben. Wenn Sie sich selbst positiv wahrnehmen, kontrollieren Sie Ihr eigenes Leben. Wenn Sie sich negativ wahrnehmen, haben Sie keine eigene Kontrolle, sondern werden von außen fremdbestimmt.

Notieren Sie sich spontan zehn Punkte, die Ihnen für Ihre Praxisführung wichtig sind:

.....
.....
.....
.....

Notieren Sie zehn Punkte, mit denen Sie in den letzten zwei Wochen Ihre Zeit verbracht haben:

.....
.....
.....
.....

Markieren Sie nun bei den vorangegangenen Punkten, welche der Dinge Sie nicht aus eigener Wahl getan haben. Wo hat der „Druck von außen“ Ihr Handeln bestimmt? Suchen Sie nach Gründen für die eigene Unzulänglichkeit.

Handeln Sie konsequent

Nicht nur die Praxis-Unternehmen, sondern vor allem die Ärzte als Führungskräfte müssen lernen, dass Probleme nicht nur mit und zwischen Menschen bestehen, auch die Praxis selbst als Struktur produziert Funktionsdefizite. Von daher wäre es auch falsch, sich alleine nur auf das Funktionieren des Dienstweges in einer hierarchisch organisierten Praxis zu verlassen, denn gerade diese nach oben gebündelte und sich nach unten immer weiter verzweigende Organisations- und Kommunikationsstruktur verhindert die funktionierenden Verbindungen zwischen den Mitarbeitern – dem Praxisteam. Um die Qualität der Verständigung zu verbessern, benötigt man vielmehr ein Netz mit vielen Knoten. Deshalb muss das „Auf und Ab“ auf den Dienstwegen abgelöst werden durch ein Hin und Her zwischen einer Vielzahl von Knotenpunkten.

Eine derartig aufgebaute Organisation ist nämlich deutlich flexibler als das allein auf strenge Über- und Unterordnung bauende Schema, da zum einen mehr, zum anderen schnellere Kommunikationskanäle bestehen als in der so genannte Baum-Struktur. Deshalb kommt die Knoten-Struktur der spontanen Organisation sehr nahe. Von daher ist heute eines der wichtigsten Erfolgsmomente im praxisorientierten Personalwesen, der Spontaneität, die Chance zur Entfaltung zu geben. Der Grund hierfür ist sehr einfach: Der gleiche Mechanismus, nach dem sich Gerüchte in einer Praxis in Windeseile ausbreiten, sollte auch für diese Zwecke des Geschäfts genutzt werden.

In diesem Zusammenhang sollte dann auch die formale Organisation hierbei das natürliche Kommunikationsverhalten anregen und nicht versuchen, immer wieder aufs Neue zu behindern. Denn ein netzartiger Aufbau kommt dem menschlichen Gehirn in seiner Struktur viel näher als die althergebrachte Form mit über- und untergeordneten Kästchen. In diesem Zusammenhang sollte allerdings darauf geachtet werden, dass stets auch eine Parallele zwischen dem individuellen und dem kollektiven Denken entsteht - von dem Arzt als Führenden hingegen muss in dieser Umgebung ein verändertes Kontaktverhalten erwartet werden.

Aus diesem Gesichtspunkt heraus sollten Ärzte sich auch stets die Zeit nehmen, täglich mindestens 15 Minuten mit ihren Mitarbeitern, ihrem

Praxisteam, zusammen zu sitzen. Denn dies hat nicht nur eine unerhört positive, sondern auch eine aufklärende Wirkung auf das Gesamtsystem einer Praxis zur Folge. Mit einer solchen Art geschaffenen breiten Verständnisses unter den Mitarbeitern ist dann auch das Risiko gebannt, das von einsam durchgedrückten Entscheidungen ausgeht: nämlich Gefahrensituationen, in die ein Praxis-Unternehmen sehr schnell kommen kann, wenn Selbstbewusstsein in sattes Zufriedensein umschlägt.

Kein Unternehmenswandel ohne Management und Mitarbeiter

Sollen Veränderungsprozesse erfolgreich sein, muss sowohl die rationale als auch die emotionale Seite des Praxisteam berücksichtigt werden. Der Mensch als Mittelpunkt des Wandels: Der Unternehmenswandel Praxis ist ohne einen Wandel von Management und Mitarbeitern nicht denkbar. Lean-Management, Kaizen, Reengineering, TQM - alles Begriffe, die heutzutage in den Unternehmen den alltäglichen Sprachgebrauch einnehmen. Sie alle sind Symptome für den Ausdruck des Wandels - ein Wandel, der jeden im Unternehmen trifft. Denn ständig ist eine neue Ausrichtung gefordert, die Frage ist allerdings nur: Wie und wohin?

Ständig werden riesige Summen in Veränderungsprozesse investiert, Berater werden angeworben, Strukturen komplett verändert. Und hinterher stellen dann die meisten Unternehmen fest, dass der ganze Prozess anders verlaufen ist als erwartet. Die angestrebten Ergebnisse sind dann meistens nur annähernd, wenn überhaupt erreicht worden. Unternehmen, Führungskräfte und Berater, das gesamte Praxisteam - alle stellen sich nun die Frage: Wie konnte so etwas nur passieren? Der Fehler liegt jedoch auf der Hand: Man hatte es nämlich grundsätzlich versäumt, bei allen organisatorischen und prozessualen Anstrengungen die Menschen (d. h. Mitarbeiter und Patienten) zu berücksichtigen und einzubinden, die von den Veränderungen am meisten betroffen waren.

Der kritische Erfolgsfaktor bei allen Veränderungsprozessen bleibt also die menschliche Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit. Denn Verände-

rungen haben grundsätzlich zwei Aspekte: einen intellektuellen, d. h. einen rationalen sowie einen emotionalen, sehr stark gefühlsbetonten Teil. Bei allen Veränderungen müssen nun aber beide Teile gleichermaßen berücksichtigt werden. Nur auf diese Weise kann auch ein Wandel erfolgreich gestaltet werden. Der Grund liegt vor allem im Wesen der menschlichen Natur, d. h. jegliche Veränderung eines einmal vertrauten Systems erzeugt zunächst einmal Unsicherheit und Widerstand. Wenn diesem nicht ausreichend Rechnung getragen wird, dann kann es schnell passieren, dass gerade aus dieser latenten Menge der Unentschlossenen nunmehr Widerständler und Saboteure werden, die nun entweder offen oder versteckt gegen das geplante Projekt opponieren und damit die beabsichtigte Wirkung vollends verpuffen lassen.

Aus dieser Einsicht heraus muss jedem Mitarbeiter zuerst einmal klar sein bzw. klar gemacht werden, was ein derart vorgenommener Wandel zum einen für das Unternehmen selbst bedeutet, zum anderen, welche Ziele damit grundsätzlich verfolgt werden und last but not least: Wie sich der Mitarbeiter am Ende dieses Weges wieder findet. Um dies zu erreichen, muss das menschliche Verhalten auf verschiedenen Ebenen berücksichtigt werden. Wer hier die einmal verwurzelten Denkmuster und Verhaltensweisen (d. h. die Kulturen) ignoriert, der wird zwangsläufig nur auf Widerstand stoßen. Hier gilt es also, ein derartiges Umfeld zu schaffen, in dem sich jeder bereitwillig einbringen und sich somit motiviert auf die ständigen Veränderungen einstellen kann. Dies ist oberste Voraussetzung, um optimale Leistung entwickeln zu können.

Gleiches gilt natürlich für die gesamte Struktur (d. h. die Rolle) des Praxis-Managements. Auch sie muss innerhalb dieses Wandels neu definiert werden, indem der Arzt als Coach den Veränderungsprozess begleitet und gleichzeitig auch aktiv vorlebt. Damit ist nicht nur die Führung eine der wichtigsten Säulen eines erfolgreichen Wandels, auch der einzelne Mitarbeiter muss motiviert und engagiert die notwendige Qualifikation für seine neuen Aufgaben erwerben. Hierbei muss aber klargestellt werden, wie diese Rolle im neuen Umfeld auszusehen hat. Um nämlich das Erreichen der definierten und kommunizierten Geschäftsziele zu analysieren und um entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, muss der Mitarbeiter - ausgerichtet

an den zu erreichenden Geschäftszielen - ganzheitlich analysiert und auch entsprechend qualifiziert werden.

Alle Maßnahmen müssen natürlich unter Qualitäts- und Kostengesichtspunkten betrachtet werden. Des weiteren müssen die erforderlichen Kenntnisse in den einzelnen Berufsbildern, die für das Erreichen der Geschäftsziele notwendig sind, ermittelt werden. Diese Qualifizierungslücke kann durch einen Soll-Ist-Vergleich ermittelt und anschließend geschlossen werden. Hierzu bedarf es neben ständigen Trainingsmaßnahmen auch der ständigen Betrachtung der externen Einstellung für Schlüsselqualifikationen sowie ein Ermitteln der vorhandenen Motivation der betroffenen Mitarbeiter. Denn jede noch so gute Qualifizierungsmaßnahme verpufft, wenn die Mitarbeiter nicht mehr wissen, warum dies für sie gut sein soll.

Damit muss beim Ermitteln der Qualifizierungslücke auch gleichzeitig die vorhandene Motivation der Mitarbeiter überprüft werden. Sollten sich hierbei Defizite herausstellen, dann muss zuerst an diesen gearbeitet werden, bevor über geeignete Qualifizierungsmaßnahmen nachgedacht wird. Des Weiteren ergeben sich für den Einzelnen bei Veränderungen oftmals auch völlig neue Aufgabenbereiche, auch alte Strukturen und Karrierepfade können sich hierbei leicht ändern. Hier bedarf es von daher ständig flankierender Maßnahmen, bspw. ein neues Entlohnungssystem etc. Zum Abschluss sollte auch die Arbeitsumgebung des Mitarbeiters einer gründlichen Überprüfung unterzogen werden. Nur wenn hierbei auch alle technischen Voraussetzungen gegeben sind, nur dann kann auch der so wichtige Teamgedanke - und das im ganzen Praxis-Unternehmen - gelebt werden.

Ohne Qualifikation läuft nichts

Der Wertewandel bei den Menschen, wie er sich in den letzten Jahren entwickelte, stellt immer größere und speziellere Anforderungen an die Qualifizierung der Führungskräfte. Denn diese sind auch zunehmend an der Karriere ihrer Mitarbeiter beteiligt. Von daher ist es nun einmal wichtig, die richtige Arbeit zu tun und diese auch richtig zu tun. Nur wenn beides zusammenfällt, kann auch von Produktivität gesprochen werden. Die Mitar-

beiter wollen sich immer mehr weiterentwickeln und damit kompetenter werden. Dies bedeutet zwangsläufig, dass zunehmend spezifische Hilfestellungen gefordert sind, dafür aber weniger Patentrezepte, die einem Mitarbeiter lediglich vorgesetzt werden.

Heute gilt es mehr denn je, die Ressourcen der Mitarbeiter zu entdecken, zu entwickeln und zu fördern, um sich den ständigen Veränderungen des Marktes immer wieder neu anzupassen und sich damit einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Es geht um Effizienz, um Effektivität und um Produktivität. Denn gerade in Zeiten der Unsicherheit, des Zweifels, was noch alles passieren wird, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen eine gute Kommunikation - zwischen Arzt und Praxisteam, zwischen Arzt und seinen Patienten sowie zwischen dem Praxisteam untereinander. Von daher muss die Entscheidungskompetenz über die Förderung bei den Vorgesetzten liegen.

Führen heißt fördern, von daher werden immer mehr Personalabteilungen auf ihre eigentlichen Kernfunktionen wie Vertragsgestaltung und Gehaltsabwicklung reduziert. Das Personalwesen arbeitet hierbei nur noch zuarbeitend, indem es bspw. die Rahmenbedingungen schafft, koordiniert und dort unterstützt, wo Hilfe gewünscht wird. Die Führungskräfte selbst sind für die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Leider verhindert hierbei der eigene Anspruch auf Machtsicherung noch immer die Wahrnehmung der neuen Rolle, weil man einfach nicht gelernt hat, wie sie zu definieren ist.

Ängste um die eigene Position, begründet durch die Umstrukturierungen in den Unternehmen, wirken oftmals hemmend. Die Herausforderung ist hoch, doch wer selbst Angst hat, der kann auch nicht fördern. Doch eines darf heute nicht außer Acht gelassen werden: Bei jedem Karriereschritt erhalten die Mitarbeiter heute wesentlich mehr Personalverantwortung als früher. Dies liegt vor allem daran, dass die Bereiche immer größer werden. Damit die Führungskraft aufgrund der Förderung nicht über ihre eigene Aufgabe hinauswächst und in einen anderen Bereich geht, müssen Beurteilungs- und Zielvereinbarungssysteme für Gerechtigkeit sorgen.

Problematisch wird es allerdings, wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter nicht miteinander umgehen können. Denn bei Konflikten wendet sich der Mitar-

beiter in den meisten Fällen nicht an die Personalabteilung, sondern entzieht sich durch Flucht in Krankheit, Resignation und Alkohol. Deshalb müssen die Personalbereiche Stellen schaffen, deren Inhaber als Vermittler fungieren können. Denn gute Personalarbeit ist nun einmal die Voraussetzung dafür, dass man geschäftlichen Erfolg hat. Mitarbeitergespräche, Planungsrunden und Entwicklungsassessments sollen für Transparenz und Gerechtigkeit in der Entwicklung der Mitarbeiter sorgen. Kommt es dagegen zu Problemen in den Bereichen Führung und Motivation, werden massive Kontrollmechanismen nötig, um die Mitarbeiter überhaupt zum Arbeiten zu bringen.

Doch gerade dieser Negativeffekt verstärkt sich wie ein kleiner Tornado. Dieser Effekt wird aber dadurch ausgeschaltet, wenn die Personalabteilung die Kernkompetenzen im Bereich Personal für das Praxis-Unternehmen sicherstellt. Sie muss also eine Art integrative Klammer bilden, die alle Personalaktivitäten strategisch zusammenführt. Personalverantwortung geht nämlich nicht nur von den Personalabteilungen auf die Führungskräfte über, weil die Mitarbeiter ihre Karriere selbst viel stärker einfordern.

Ihre Strategie: Führen ohne Druck durch soziale Kompetenz

Soziale Kompetenz ist heutzutage der Schlüsselfaktor für privaten und beruflichen Erfolg. Seit den 70er Jahren, als die erste Welle moderner Managementtechniken Deutschland erreichte, zeichnete sich ein grundlegender Wandel im Führungsverhalten ab. Doch selbst „geborene“ Führer haben es immer wieder schwer, ihre Kommunikations-, Kontakt- und Bindungsfähigkeiten umfassend auszuprägen. Das Problem liegt auf der Hand: erfolgreiches Praxis-Management setzt entwickelte Persönlichkeiten voraus, die ihrerseits in der Lage sind, das Verhalten von Mitarbeitern zu verstehen und zu fördern. Wer heute erfolgreich Menschen führen will, kommt deshalb um den Erwerb profunder Sozialkenntnisse ebenso wenig umhin wie um die Aufnahme entsprechender Sozialtechniken in das Verhaltensrepertoire.

Entsprechend demokratisch sollten von daher auch die Führungsstrukturen sein, um sicherzustellen, dass während der Fahrt niemand abspringt und so das vereinbarte Kursziel gefährdet.

Dramatisieren – oder das Geschäft mit der Angst

Eine Strategie der gezielten Verängstigung? Oftmals werden Mitarbeiter dermaßen in Angst und Schrecken versetzt, dass sie grundsätzlich um ihren Arbeitsplatz zu fürchten beginnen. Auf das Schlimmste gefasst, kann es eigentlich nur noch besser kommen. Falls die Situation es wirklich erfordert, ist dieses Vorgehen durchaus angebracht. Fatal aber, wenn die Dinge gar nicht so schlimm sind, die Betroffenen mit dieser Form der Dramatisierung lediglich manipuliert werden sollen, ihre letzten Energien freizustellen. Irgendwann kommt die Stunde der Wahrheit und dieses Prinzip der Ausnutzung ist durchschaut.

Angststrategie kann darüber hinaus aber auch zu einer Haltung führen, die nahe liegt: „Nur ja keine Fehler machen..., am besten gar nichts tun..., auf keinen Fall irgendein Risiko eingehen“. Doch ohne Risiko, ohne Infragestellungen gibt es keine Innovation, keine Problemlösung, keine Veränderung. Dies ist vielleicht der schwierigste und zugleich auch wichtigste Aspekt Prozess orientierter Arbeit: Der Umgang mit der Angst - mit der eigenen, und mit der der anderen. Wer gar keine Angst hat, wird bequem, bewegt sich nicht mehr und verfettet. Wer zuviel Angst hat, wird gelähmt - und bewegt sich auch nicht mehr. Die Steuerung des Angstpegels gehört deshalb mit zur hohen Schule der Führung.

Ein Veränderungsvorhaben hat also umso geringere Aussicht auf Erfolg, je stärker es im Gegensatz steht zur Kultur, die insgesamt vorherrscht. Veränderungen einführen zu wollen, die neues Denken erfordern, die ein Verhalten voraussetzen, das bisher weder üblich noch beabsichtigt war, das nicht wirklich belohnt und deshalb auch nicht „gelernt“ wurde, ist wie der Versuch, das Meer zu pflügen. Mit anderen Worten: Wer in eine nicht vorbereitete Umgebung etwas Fremdes einpflanzt, baut seinen Palast in eine Wüste, wo es keinerlei Infrastruktur gibt. Ein enormer, auf Dauer kaum leistbarer Betreuungsaufwand ist vorprogrammiert.

Die Zukunft ist aber immer ein unbekanntes Gebäude. Inwieweit und mit wem man sich darauf einlässt, hängt im Wesentlichen davon ab, wie sehr man denen vertraut, auf die man dabei angewiesen ist. Vertrauen aber

entwickelt sich nicht als isolierter Faktor. Die Art und Weise des Umgangs miteinander, der Grad der Offenheit und Direktheit, den man sich gegenseitig zumutet und zutraut, das Ausmaß des Einbeziehens in Entwicklungen, die einen selbst betreffen - all dies bildet Vertrauen - oder lässt misstrauisch werden. Gerade in Krisensituationen entscheidet das Vertrauen in die Führung über Erfolg oder Misserfolg - und dieses Vertrauen lässt sich nicht dann kurzfristig erzeugen, wenn man es gerade braucht.

Doch selbst „geborene“ Ärzte als Führungskräfte haben es immer wieder schwer, ihre Kommunikations-, Kontakt- und Bindungsfähigkeiten umfassend auszuprägen. Das Problem liegt auf der Hand: erfolgreiches Praxis-Management - egal in welchem Bereich - setzt entwickelte Persönlichkeiten voraus, die ihrerseits in der Lage sind, das Verhalten der Mitarbeiter und Betroffenen zu verstehen und zu fördern. Wer heute erfolgreich Menschen führen will, kommt deshalb um den Erwerb profunder (d. h. einschlägiger) Sozialkenntnisse ebenso wenig umhin wie um die Aufnahme entsprechender Sozialtechniken in das Verhaltensrepertoire.

Eine erfolgreiche Mitarbeiterführung erfordert zudem umfassende Sozialkenntnisse. Gleichwohl ist der Arzt nicht nur Analytiker und Berater seiner Mitarbeiter, sondern stets auch Promotor übergeordneter Unternehmensziele. Zielkonflikte sind von daher vorprogrammiert. Sozialkompetenz bedeutet aber auch, sich den Konflikten zu stellen, um die Probleme im sachlichen Dialog zu lösen. Dass derartige Aufgaben keineswegs leicht fallen, darf durchaus angezeigt werden. Unterschiedliche Standpunkte sind ebenso normal wie fruchtbar. Weitaus wichtiger erscheint aber vielmehr die persönliche Glaubwürdigkeit. So lässt sich das Vertrauen von Mitmenschen und Mitarbeitern dauerhaft nur dann gewinnen, wenn die innere Einstellung und das äußere Verhalten verlässlich übereinstimmen.

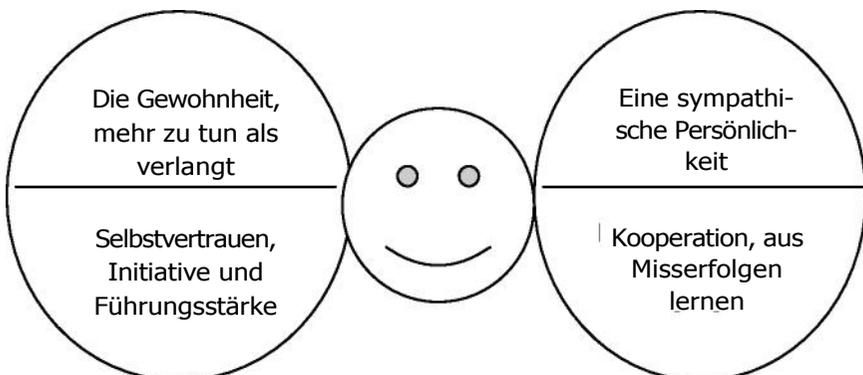
Grundlegende soziale Fähigkeiten werden uns nämlich naturgemäß bereits in die Wiege gelegt, sie müssen also nicht erst erlernt werden. Gleichwohl tut aber die Bewusstmachung und Kontrolle des eigenen Handelns häufig not. Gerade Menschen mit Führungsverantwortung sollten das eigene Sozialverhalten ernst nehmen, selbstkritisch überprüfen und für notwendige Veränderungen offen sein. Nur so kann auch ein Klima entstehen,

in dem das gedeiht, was wir letztlich alle wünschen: gute Beziehungen, sowohl beruflich als auch privat.

Der Arzt als Führungskraft muss sich für seine Ziele total motivieren

Entscheidend für ein positives Zustandekommen von Mitarbeiterbeziehungen ist stets die Persönlichkeit einer Führungskraft, der es versteht, sich selbst sowie alle Beteiligten an seinem Vorhaben zu motivieren, zu begeistern, zu höchster Leistung anzuspornen und zu koordinieren - so dass am Ende außergewöhnliche Leistungen erzielt werden. Leistungen, durch die ein Praxis-Unternehmen erfolgreicher als die Konkurrenz wird. Führungskräfte müssen dabei Ideen aus ihren Köpfen in die Hände der Mitarbeiter übertragen - die Kunst, die intellektuellen Ressourcen aller Mitarbeiter im Dienste der Praxis zu mobilisieren und zu vereinen. Denn nur mit Hilfe einer kombinierten Verstandeskraft aller Mitarbeiter kann ein Praxis-Unternehmen den Turbulenzen und Zwängen der heutigen Zeit die Stirn bieten.

Besonders ausschlaggebende Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen



Führungskräfte müssen lernen, was diese Faktoren im Einzelnen beinhalten und wie sie zu ihrem persönlichen und unternehmerischen Erfolg beitragen können.

Klare Zielvorstellungen sind eine Hauptvoraussetzung für eine Führungskraft. Hierbei geht es nicht nur um Etappenziele, sondern vielmehr um das Hauptziel und die Vision, diese auch erfolgreich in die Wirklichkeit umzusetzen. Dieses Hauptziel darf dabei niemals aus den Augen verloren werden. Wer sämtliche Punkte hierfür notiert und diese über seinen Schreibtisch hängt, hat alles buchstäblich vor den Augen und kann all seine Handlungen auf dessen Verwirklichung hin konzentrieren. Mit Hilfe derartiger Selbstbeeinflussung (so genannte Autosuggestion) können Ärzte als Führungskräfte ihre Energien gezielt einsetzen.

Dennoch gilt zu beachten: Die Energien im Unterbewusstsein sind zunächst einmal ungezielt, dementsprechend werden zunächst einmal die Informationen nicht so bearbeitet, dass auch eine konsequente Zielverfolgung möglich ist. Erst die Konzentration auf ein definiertes Hauptziel hin ermöglicht es der Führungskraft, all seine Energien hierauf auszurichten. Führungskräfte müssen sich deshalb nicht nur ihrer Sache, sondern auch ihrer selbst ganz sicher sein. Nur wer dies weiß und auch beherzigt, kann auch darangehen, seine Stärken gezielter als bisher einzusetzen. Zudem lassen sich eventuelle Schwächen oder unbewusste Ängste erkennen, aufgrund der Unvoreingenommenheit dann auch die entsprechende Schritte zur Bekämpfung leichter einleiten. Die positive Motivation durch das definitive Hauptziel wird dabei helfen.

Führungskräfte, die von ihrem Hauptziel überzeugt sind, werden ihre Begeisterung - fast wie von selbst - auf die Menschen um sich herum übertragen. Dies ist gerade für das Erreichen des Erfolges wesentlich. Die Initiative selbst ist nur das Fundament darunter, auf dem die wichtige Eigenschaft des Führen-Könnens aufbaut. Initiative heißt, das Richtige zu tun, ohne dass es einem gesagt wird. Vor allem aber die positive Motivation durch das Ziel gibt dem Führenden die notwendige Kraft sowie den Tatendrang, das zu tun, was ihn auch näher zu seinem Ziel bringt.

Hierzu gibt der Arzt sich Teilziele bzw. einzelne Schritte vor. Deren Verwirklichung ist einfacher, die Teilerfolge stellen sich rascher ein, der Arzt

als Führungskraft schöpft hieraus immer wieder neue Kraft und vor allem die unerlässliche Fähigkeit, schnell und bestimmt Entscheidungen zu treffen. Diese Kraft wiederum wird im Rahmen seiner Führung eingesetzt, um so auch die Mitarbeiter anzuspornen, denn deren Selbstentwicklung muss auch gefördert werden. Gleiches gilt für das Wissen, das Verantwortungsgefühl sowie auch für die Freiheit des Mitarbeiters. Auf diese Weise gelangt jede Führungskraft zu der nötigen Kooperation aller, ohne die er sein Unternehmensziel nicht erreichen kann.

- Erlauben Sie niemandem, Sie ungerechtfertigt zu kritisieren. Reagieren Sie darauf zum Beispiel mit: „Ich wünsche nicht, dass Sie so mit mir reden.“
- Lassen Sie sich nicht länger durch Schuldzuweisungen manipulieren. Verstummen Sie einfach, wenn das nächste Mal jemand versucht, das Schuldprinzip auf Sie anzuwenden. Rechtfertigen Sie sich nicht, lassen Sie sich nicht provozieren. Schauen Sie die Person nur an. Denn es gehören immer Zwei zu diesem Spiel.
- Diskutieren Sie nicht über die Schuld anderer, d. h. lehnen Sie es zukünftig ab, über das Verhalten anderer zu reden.
- Hören Sie auf damit, sich über das Verhalten anderer zu ärgern. Reizt Sie jemand zum Ärgern, dann entschuldigen Sie ihn mit: „Er hat vielleicht einen schlechten Tag.“
- Nehmen Sie die Dinge nicht zu persönlich. Sie können sich nur in dem Maße über etwas ärgern, in dem Sie sich persönlich damit identifizieren. In dem Moment, wo Sie aufhören, die Dinge auf sich zu beziehen, erringen Sie die Kontrolle über ihre Gefühle.
- Schieben Sie die Schuld nicht auf andere. Denken Sie lieber: „Ich bin dafür verantwortlich.“

Ärzte als Führungskräfte müssen lernen, was diese Faktoren im einzelnen beinhalten und wie sie zu ihrem persönlichen und unternehmerischen Erfolg beitragen können.

1. Das definierte Hauptziel

Klare Zielvorstellungen sind eine Hauptvoraussetzung für einen Arzt. Hierbei geht es nicht nur um Etappenziele, sondern vielmehr um das Hauptziel und die Vision, diese auch erfolgreich in die Wirklichkeit umzusetzen. Dieses Hauptziel darf dabei niemals aus den Augen verloren werden. Wer sämtliche Punkte hierfür notiert und diese über seinen Schreibtisch hängt, hat alles buchstäblich vor den Augen und kann all seine Handlungen auf dessen Verwirklichung hin konzentrieren. Mit Hilfe derartiger Selbstbeeinflussung (sog. Autosuggestion) können Ärzte ihre Energien gezielt einsetzen.

Dennoch gilt zu beachten: Die Energien im Unterbewusstsein sind zunächst einmal ungezielt, dementsprechend werden zunächst einmal Informationen nicht so bearbeitet, dass auch eine konsequente Zielverfolgung möglich ist. Erst die Konzentration auf ein definiertes Hauptziel hin ermöglicht es der Praxisleitung, all seine Energien hierauf auszurichten.

2. Das Selbstvertrauen

Ärzte müssen sich nicht nur ihrer Sache, sondern auch ihrer selbst ganz sicher sein. Nur wer dies weiß und auch beherzigt, kann auch darangehen, seine Stärken gezielter als bisher einzusetzen. Zudem lassen sich eventuelle Schwächen oder unbewusste Ängste erkennen, aufgrund der Unvoreingenommenheit lassen sich dann auch die entsprechende Schritte zur Bekämpfung leichter einleiten. Die positive Motivation durch das definitive Hauptziel wird dabei helfen.

3. Initiative und Führungsstärke

Ärzte, die von ihrem Hauptziel überzeugt sind, werden ihre Begeisterung - fast wie von selbst - auf die Menschen um sich herum übertragen. Dies ist gerade für das Erreichen des Erfolges wesentlich. Die Initiative selbst ist nur das Fundament darunter, auf dem die wichtige Eigenschaft des Führen-Könnens aufbaut.

Initiative heißt, das Richtige zu tun, ohne dass es einem gesagt wird. Vor allem aber die positive Motivation durch das Ziel gibt dem Arzt die notwendige Kraft sowie den Tatendrang, das zu tun, was ihn auch näher zu seinem Ziel bringt. Hierzu gibt man sich Teilziele bzw. einzelne Schritte vor.

Deren Verwirklichung ist einfacher, die Teilerfolge stellen sich rascher ein, der Arzt schöpft hieraus immer wieder neue Kraft und vor allem die unerlässliche Fähigkeit, schnell und bestimmt Entscheidungen zu treffen. Diese Kraft wiederum wird im Rahmen der Führung eingesetzt, um so auch die Mitarbeiter anzuspornen, denn deren Selbstentwicklung muss gefördert werden.

Gleiches gilt für das Wissen, das Verantwortungsgefühl sowie auch die Freiheit des Mitarbeiters. Auf diese Weise gelangt jede Praxisleitung zu der nötigen Kooperation aller, ohne die er sein Unternehmensziel nicht erreichen kann.

4. Die Phantasie

Ein definiertes Hauptziel sowie Initiative und Führungs-Kraft sind jedoch nur dann möglich, wenn diese jede Praxisleitung auch vorher in ihrer Phantasie entwickelt und sie auf diese Weise bereits in seinem Besitz sieht. Jede erfolgreiche Führungskraft hat gegenüber seinen Konkurrenten irgendetwas anderes, besser oder neu gemacht. Wer sich jedoch intensiv - und dies auch immer wieder - mit seinem Hauptziel beschäftigt, wird auch immer wieder auf neue Ideen stoßen, und er wird auf diese Weise auch sein Hauptziel erreichen. Hierzu sollte allerdings auch das Phantasie-Potential der Mitarbeiter genutzt werden, indem bspw. Verbesserungsvorschläge prämiert und auch jeder Gedanke ernst genommen wird, auch wenn er auf den ersten Blick nicht sinnvoll erscheinen mag.

Ärzte sollten es allerdings unterlassen, sich selbst und den Mitarbeitern Grenzen zu setzen, denn gerade Engstirnigkeit und vorschnelle Kritik sind die tödlichen Ideenkiller, die die Phantasie der Mitarbeiter ganz schnell absterben lassen.

5. Die Begeisterung

Begeisterung für alle Vorhaben inspiriert nicht bloß den Arzt selbst und steigert den Tatendrang, noch wichtiger ist die Wirkung auf andere. Hierzu gehören nicht nur Gespräche, man sollte den Mitarbeiter auch immer wieder an der eigenen Motivation teilhaben lassen. Ziel muss es sein, dem Mitarbeiter immer wieder zu verstehen zu geben, dass man zur Erreichung seiner persönlichen Ziele auf seine Mitarbeit angewiesen ist, dass es auf jeden Einzelnen ankommt - egal in welcher Position er sich gerade befindet. Wer

auf diese Weise seine Mitarbeiter einbezieht, überträgt auch seine eigene Begeisterung auf sie. Die Mitarbeiter werden sich mit den Zielen der Führungskraft identifizieren und sich dann auch voll dafür einsetzen.

6. Die Selbstbeherrschung

Persönliche Begeisterung (und die der Mitarbeiter) darf jedoch keinesfalls wild und un gelenkt sein. Ärzte sollten bei all ihren Vorhaben einen kühlen Kopf behalten. Der Arzt als Führungspersönlichkeit muss die Begeisterung kontrolliert und exakt auf ein Ziel zusteuern. Auf keinen Fall sollte er stattdessen zulassen, dass Rückschläge oder persönliche Anfeindungen persönlich verunsichern oder zu unüberlegten Handlungen treiben. Viel wichtiger ist es, sich immer auf das einmal gesetzte positive Hauptziel zu besinnen, dann gelingt es auch, in schwierigen Situationen das Beste daraus zu machen.

7. Mehr tun als verlangt

Ohne diese Gewohnheit kann niemand - auch keine Praxisleitung - wirklich erfolgreicher sein als andere. Dabei ist es so einfach: Wer bei allem etwas mehr und besseres leistet, als eigentlich verlangt bzw. erwartet wird, der wird sehr schnell sehen, dass aus diesem kleinen, aber spürbaren Unterschied sehr schnell ein großer, wachsender Vorteil wird. Denn allein schon durch das „Gesetz des zunehmenden Ertrages“ wird man zunehmend erfolgreicher, so dass auch die Mitarbeiter letztlich nach den Diensten der Praxisleitung verlangen werden. Eine Spirale zum Positiven beginnt sich zu drehen.

8. Die sympathische Persönlichkeit

Positives zieht Positives an. Wer anderen gegenüber offen, freundlich und gerecht gegenübertritt, wird in aller Regel auch wieder solchen Menschen begegnen. Und auf diese Weise lassen sich dann auch die meisten Probleme zu einer annehmbaren Lösung für alle führen. Dies gilt ganz besonders für den Umgang mit anderen Menschen, ohne die der eigene Erfolg nicht möglich wäre. Praxisleiter sollten sich von daher bemühen, die Sympathie der Mitarbeiter sowie deren Tatkraft zu gewinnen. Wie man anderen

gegenüber sympathisch wird:

- Man muss sich für andere Menschen interessieren
- Man muss ihre positiven Eigenschaften entdecken
- Man muss seine Mitarbeiter auch loben
- Man muss lernen, bei allen Gelegenheiten mit Kraft und Überzeugung zu Sprechen
- Menschen werden dadurch angezogen, indem man sich selbst erst einmal attraktiv für sie macht

Ärzte als Führungskräfte müssen ihr Denken auf positive Ziele sowie den Menschen konzentrieren. Jedes unsaubere Geschäft, an dem eine Praxisleitung teilnimmt, jeder negative Gedanke, jede destruktive Tat zerstört wieder den persönlichen positiven und sympathischen Charakter.

9. Akkurates Denken

Praxisleiter müssen stets zielstrebig auf ihren Erfolg hinarbeiten. Dazu müssen sie klar denken und vor allem die Verwirklichung ihrer Ziele exakt planen und organisieren. Die wichtigste Voraussetzung dazu: Der Arzt muss Fakten von Informationen trennen, denn erstere sind objektiv, letztere können falsch bzw. für den Arzt auch irrelevant sein. Viel wichtiger ist es stattdessen, sich auf die Tatsachen zu konzentrieren, die für das Erreichen des definitiven Hauptzieles relevant und wichtig sind. Alle übrigen Dinge bringen keinerlei Nutzen.

Die Praxisleitung sollte sich aber auch bemühen, alle unwichtigen Fakten sowie Informationen, Desinformationen, Meinungen, Gerüchte, Vorurteile usw. zu ignorieren. Andererseits sollten diese Punkte auch nicht vom Arzt selber verbreitet werden! Besser ist es, gezielt nach Fakten zu suchen, die den Arzt konstruktiv in Richtung seines Zieles weiterbringen. Wer diese Richtung dann auch noch durch akkurates und kreatives Denken optimal nutzt, der ist auf dem besten Wege zu seinem Ziel.

10. Die Konzentration

Tagtäglich stürzen Unmengen an Informationen auf die Praxen und deren Ärzte ein. Dies erfordert nicht nur ständige Aufmerksamkeit, sondern verlangt auch nach Entscheidungen. Umgekehrt sollte natürlich eine Praxisleitung stets wissen, was innerhalb der Praxis bzw. in den verschiedenen Abteilungen vorgeht. Hierbei entsteht allerdings leicht die Gefahr, sich zu verzetteln, man kann Wichtiges von Unwichtigem nicht mehr unterscheiden. Man will sozusagen alles „im Griff haben“. Nicht zuletzt beschäftigt man sich auch noch mit den „dringenden“ Dingen, von denen man annimmt, dass man diese nur selbst entscheiden kann und muss - und das auch noch sofort. Hierbei wird jedoch jegliche strategische Führungsentscheidung beeinträchtigt wenn nicht gar verhindert.

Praxisleiter sollten sich von daher wirklich auf das Wesentliche konzentrieren, d. h. nur diejenigen wichtigen Sachen vornehmen, die man dann anschließend konsequent verfolgt. Stattdessen sollte man sich gegen „Kleinkram“ abschotten, indem man einfach mehr delegiert. Praxisleiter haben doch fähige Mitarbeiter - deshalb sollte man diesen auch die notwendige Kompetenz bzw. das Vertrauen gewähren, selbst zu entscheiden. Andererseits werden die Mitarbeiter motiviert, die Praxisleitung kann sich in den jeweiligen Bereichen wieder auf das Wesentliche konzentrieren. Lassen Sie sich hierbei informieren, aber behalten Sie sich selber nur die „echten Chef-Sachen“ vor. Auf diese Weise werden Sie bald feststellen, dass es Ihnen durch Konzentration auch leichter fällt, neue Wege zur Lösung von Problemen und zu ihren Zielen zu finden.

Halten Sie dann aber auch an diesen fest und vergessen Sie alte, ineffiziente Wege; erliegen Sie nicht der Versuchung, wieder in alte und bequemere Verhaltensweisen zurückzufallen. Nutzen Sie vielmehr die geschärfte Konzentration Ihrer Mitarbeiter, um gemeinsam mit diesen neue Wege zu finden.

11. Die Kooperation

Jede Form von Gruppenarbeit, bei der zwei oder mehr Menschen ein kooperatives Bündnis eingehen, um ein definitives Ziel zu erreichen, ist effektiver als individuelle Arbeit. Als unternehmerische Einzelkämpfer werden Praxislei-

ter in der heutigen Zeit nicht mehr weit kommen. Erfolg wird derjenige haben, der es versteht, andere dazu zu bringen, das zu tun, was man selber will. Ärzte sollten deshalb die enge Zusammenarbeit mit anderen Menschen suchen und fördern. Diese Art der Kooperation verfolgt zwei Aspekte: Auf der einen Seite plant und arbeitet man zusammen, um die Unternehmensziele besser und schneller zu erreichen, darüber hinaus wird mit den anderen Mitarbeitern ein Bewusstsein aufgebaut, dass es auf den Einsatz eines jeden Einzelnen ankommt und dass jeder von dieser Kooperation auch letztlich profitiert.

Denn unabhängig davon, welches definitive Hauptziel eine Praxisleitung verfolgt: Wer sein Ziel mit Hilfe der kooperativen Bemühungen anderer - nämlich seiner Mitarbeiter sowie den Betroffenen - erreichen will, der muss auch in deren Bewusstsein Motive aufbauen, die stark genug sind, um sich der vollen, ungeteilten, uneigennütigen Mitarbeit dieser anderen Personen zu versichern. Diese Motivation wiederum muss aber so stark sein, dass die Menschen um die Praxisleitung herum nicht mehr egoistisch bzw. abteilungsbezogen denken, sondern vielmehr zum Wohle des gesamten Unternehmens. So, dass letztlich alle Beteiligten zusammen „an einem Strang ziehen“.

Unsere Werte bestimmen entscheidend unser Handeln

Ein definiertes Hauptziel sowie Initiative und Führungsfähigkeit sind nur dann möglich, wenn diese jeder Arzt auch vorher in seiner Phantasie entwickelt und sie auf diese Weise bereits in seinem Besitz sieht. Jeder erfolgreiche Arzt als Führungskraft hat gegenüber seinen Konkurrenten irgendetwas anderes, besser oder neu gemacht. Wer sich jedoch intensiv - und dies auch immer wieder - mit seinem Hauptziel beschäftigt, wird auch immer wieder auf neue Ideen stoßen, und er wird auf diese Weise auch sein Hauptziel erreichen. Hierzu sollte allerdings auch das Phantasie-Potential der Mitarbeiter genutzt werden, indem bspw. Verbesserungsvorschläge prämiert und auch jeder Gedanke ernst genommen wird, auch wenn er auf den ersten Blick nicht sinnvoll erscheinen mag.

Führungskräfte sollten es allerdings unterlassen, sich selbst und den Mitarbeitern Grenzen zu setzen, denn gerade Engstirnigkeit und vorschnelle Kritik sind die tödlichen Ideenkiller, die die Phantasie der Mitarbeiter ganz schnell absterben lassen.



Paradigmenwechsel: Das Gewohnte in neuem Licht betrachten

Begeisterung für alle Vorhaben inspiriert nicht bloß den Arzt als Führungskraft selbst und steigert den Tatendrang, noch wichtiger ist die Wirkung auf andere. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter dies aber auch spüren lassen. Hierzu gehören nicht nur Gespräche, man sollte den Mitarbeiter auch immer wieder an der eigenen Motivation teilhaben lassen. Ziel muss es sein, dem Mitarbeiter immer wieder zu verstehen zu geben, dass man zur Erreichung seiner persönlichen Ziele auf seine Mitarbeit angewiesen ist, dass es auf jeden Einzelnen ankommt - egal in welcher Position er sich gerade befindet. Wer auf diese Weise seine Mitarbeiter einbezieht, überträgt auch seine eigene Begeisterung auf sie. Die Mitarbeiter werden sich mit den Zielen der Führungskraft identifizieren und sich dann auch voll dafür einsetzen.

Persönliche Begeisterung (und die des Praxisteam) darf jedoch keinesfalls wild und un gelenkt sein. Führungskräfte sollten bei all ihren Vorhaben einen kühlen Kopf behalten. Damit Begeisterung jedoch erst wirksam werden kann, muss sie durch die Führungskraft kontrolliert und exakt auf ein Ziel zugesteuert werden. Auf keinen Fall sollte man stattdessen zulassen, dass Rückschläge oder persönliche Anfeindungen persönlich verunsichern oder zu unüberlegten Handlungen treiben. Viel wichtiger ist es, sich immer auf das einmal gesetzte positive Hauptziel zu besinnen, dann gelingt es auch, gerade aus schwierigen Situationen das Beste daraus zu machen.

Bedenken Sie: gleiches zieht gleiches an. Wer anderen gegenüber offen, freundlich und gerecht gegenübertritt, wird in aller Regel auch wieder solchen Menschen begegnen. Und auf diese Weise lassen sich dann auch die meisten Probleme zu einer annehmbaren Lösung für alle führen. Ohne diese Gewohnheit kann niemand - auch keine Führungskraft - wirklich erfolgreicher sein als andere. Dabei ist es so einfach: Wer bei allem etwas mehr und besseres leistet, als eigentlich verlangt bzw. erwartet wird - und nicht nur das tut, was andere auch tun, nur um über die Runden zu kommen - der wird sehr schnell sehen, dass aus diesem kleinen, aber spürbaren Unterschied sehr schnell ein großer, wachsender Vorteil wird.

Denn allein schon durch das „Gesetz des zunehmenden Ertrages“ wird man zunehmend erfolgreicher, so dass auch die Mitarbeiter letztlich nach den Diensten des Führenden verlangen werden. Eine Spirale zum Positiven beginnt sich zu drehen. Positives zieht Positives an. Dies gilt ganz besonders für den Umgang mit anderen Menschen, ohne die der eigene Erfolg nicht möglich wäre. Ärzte sollten sich von daher bemühen, die Sympathie der Mitarbeiter sowie deren Tatkraft zu gewinnen.

Werte als Baustein zur Lebensvision

- Man muss sich für andere Menschen interessieren
- Man muss ihre positiven Eigenschaften entdecken
- Man muss seine Mitarbeiter auch loben

- Man muss lernen, bei allen Gelegenheiten mit Kraft und Überzeugung zu sprechen
- Menschen werden dadurch angezogen, indem man sich selbst erst einmal attraktiv für sie macht

Führungskräfte müssen also ihr Denken auf positive Ziele sowie den Menschen konzentrieren. Jedes unsaubere Geschäft, an dem eine Führungskraft teilnimmt, jeder negative Gedanke, jede destruktive Tat zerstört wieder den persönlichen positiven und sympathischen Charakter. Führungskräfte müssen stets zielstrebig auf ihren Erfolg hinarbeiten. Dazu müssen sie klar denken und vor allem die Verwirklichung ihrer Ziele exakt planen und organisieren. Die wichtigste Voraussetzung dazu: Führende müssen Fakten von Informationen trennen, denn erstere sind objektiv, letztere können falsch bzw. für die Führungskraft auch irrelevant sein.

Viel wichtiger ist es stattdessen, sich auf die Tatsachen zu konzentrieren, die für das Erreichen des definitiven Hauptzieles relevant und wichtig sind. Alle übrigen Dinge bringen keinerlei Nutzen. Führungskräfte sollten sich aber auch bemühen, alle unwichtigen Fakten sowie Informationen, Desinformationen, Meinungen, Gerüchte, Vorurteile usw. zu ignorieren. Andererseits sollten diese Punkte auch nicht von der Führungskraft selber verbreitet werden! Besser ist es, gezielt nach Fakten zu suchen, die eine Führungskraft konstruktiv in Richtung seines Zieles weiterbringt. Wer diese Richtung dann auch noch durch akkurates und kreatives Denken optimal nutzt, der ist auf dem besten Wege zu seinem Ziel.

Als Praxisinhaber schätze ich besonders	Trifft dies für meine Praxis zu? (Sind Ihre Ziele konform mit Ihren Werten?)
Aufrichtigkeit	
Integrität	
Offenheit	
Erfolg und Leistung	
Entscheidungsfreudig zu sein	
Glaubwürdigkeit in meinem Beruf	

Kreativ zu sein	
Gesundheit und Lebensenergie ausstrahlen	
Ein Führender zu sein	
Toleranz gegenüber anderen	
Ein guter Zuhörer zu sein	
Mein Gefühl für Fairness	
Disziplin	
Entschlossen zu handeln	
Die Fähigkeit zu haben, meine Ideen zu realisieren	
Risikofreudig zu sein	
Probleme lösen	
Einfluss haben	
Ein guter Teamplayer zu sein	
Persönlich herausragende Leistungen zu erbringen	
Andere Menschen zu verstehen	

Werte abklären

Tagtäglich stürzen Unmengen an Informationen auf die Praxis-Unternehmen und ihre Ärzte als Führungskräfte ein. Dies erfordert nicht nur ständige Aufmerksamkeit, sondern verlangt auch nach Entscheidungen. Umgekehrt sollte natürlich eine Führungskraft auch stets wissen, was innerhalb der Praxis bzw. den verschiedenen Abteilungen vorgeht. Hierbei entsteht allerdings auch leicht die Gefahr, sich zu verzetteln, man kann Wichtiges von Unwichtigem nicht mehr unterscheiden. Man will sozusagen alles „im Griff haben“. Nicht zuletzt beschäftigt man sich auch noch mit den „dringenden“ Dingen, von denen man annimmt, dass man diese nur selbst entscheiden kann und muss - und das auch noch sofort. Hierbei wird jedoch jegliche strategische Führungsentscheidung beeinträchtigt wenn nicht gar verhindert.

Führungskräfte sollten sich von daher wirklich auf das Wesentliche konzentrieren, d. h. nur diejenigen wichtigen Sachen vornehmen, die man dann auch anschließend konsequent verfolgt. Andererseits muss man sich gegen

„Kleinkram“ abschotten, indem man einfach mehr delegiert. Führungskräfte haben doch fähige Mitarbeiter - deshalb sollte man diesen auch die notwendige Kompetenz bzw. das Vertrauen gewähren, selbst zu entscheiden. Andererseits werden die Mitarbeiter motiviert, die Führungskraft kann sich in den jeweiligen Bereichen wieder auf das Wesentliche konzentrieren.

Lassen Sie sich hierbei informieren, aber behalten Sie sich selber nur die „echten Chefsachen“ vor. Auf diese Weise werden Sie bald feststellen, dass es Ihnen durch Konzentration auch leichter fällt, neue Wege zur Lösung von Problemen und zu ihren Zielen zu finden. Halten Sie dann aber auch an diesen fest und vergessen Sie alte, ineffiziente Wege; erliegen Sie nicht der Versuchung, wieder in alte und bequemere Verhaltensweisen zurückzufallen. Nutzen Sie vielmehr die geschärfte Konzentration Ihrer Mitarbeiter, um gemeinsam mit diesen neue Wege zu finden.

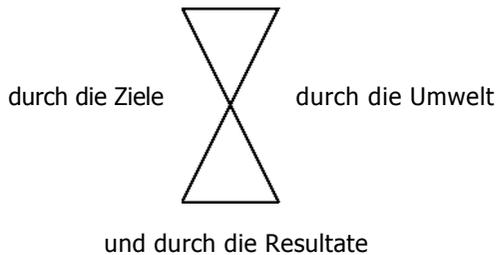
Jede Form von Gruppenarbeit, bei der zwei oder mehr Menschen ein kooperatives Bündnis eingehen, um ein definitives Ziel zu erreichen, ist effektiver als individuelle Arbeit. Als unternehmerische Einzelkämpfer werden Führungskräfte in der heutigen Zeit nicht mehr weit kommen. Erfolg wird von daher nur derjenige haben, der es versteht, andere dazu zu bringen, das zu tun, was man selber will. Führungskräfte sollten deshalb die enge Zusammenarbeit mit anderen Menschen suchen und fördern. Diese Art der Kooperation verfolgt zwei Aspekte: Auf der einen Seite plant und arbeitet man zusammen, um die Unternehmensziele besser und schneller zu erreichen, darüber hinaus wird mit den anderen Mitarbeitern ein Bewusstsein aufgebaut, dass es auf den Einsatz eines jeden Einzelnen ankommt und dass jeder von dieser Kooperation auch letztlich profitiert.

Denn unabhängig davon, welches definitive Hauptziel eine Führungskraft verfolgt: Wer sein Ziel mit Hilfe der kooperativen Bemühungen anderer - nämlich seiner Mitarbeiter - erreichen will, der muss auch in deren Bewusstsein Motive aufbauen, die stark genug sind, um sich der vollen, ungeteilten, uneigennütigen Mitarbeit dieser anderen Personen zu versichern. Diese Motivation wiederum muss aber so stark sein, dass die Menschen um die Führungskraft herum nicht mehr egoistisch bzw. abteilungsbezogen denken, sondern vielmehr zum Wohle des gesamten Unternehmens. So, dass letztlich alle Beteiligten zusammen „an einem Strang ziehen“.

Führung als moralische Aufgabe

Führung als moralische Aufgabe erfordert den Einsatz von Kopf, Herz und Hand. Deshalb kann in vier Merkmalen auch umschrieben werden, was letztendlich einen moralisch denkenden Arzt ausmacht und ihn somit auch zu einer kompetenten Führungskraft werden lässt: Er orientiert sich in einer facettenreichen, komplexen und moralischen Umwelt, indem er durch intellektuelle Führung Richtlinien vorgibt, indem er durch gelebte Einstellungen Werte verkörpert und Sicherheiten schafft und indem er vermittelt, was Erfolg und Leistung konkret heißt und gebietet. Führen heißt letztlich Entscheiden! Entscheidungssituationen lassen sich wiederum in vier Elemente aufteilen und beschreiben:

durch die (Entscheidungs-)Alternativen



Entscheiden als Erfolgskomponente

Gilt für eine Führungskraft die Entscheidung einer Problemlösung, so empfiehlt sich ein einfaches, systematisches Vorgehen in nachfolgender Form:



Beschreibung des Problems

Feststellen der Ursachen



**Festlegung der möglichen Maßnahmen und
der Überprüfung der Auswirkungen**



ENTSCHEIDUNG

.....
.....
.....

Etwas ausführlicher betrachtet, könnte man auch zu folgender Entscheidungsanalyse kommen:

Klare Definition der Entscheidungssache (Thema):

.....
.....

Festlegung der Zielsetzung (Was will ich erreichen? Welche Mittel stehen dafür zur Verfügung?):

.....
.....

Entwickeln der Alternativen anhand von Zielsetzungen (soweit nicht schon vorhanden):

.....
.....

Werten der Informationen der einzelnen Alternativen im Hinblick auf Muss- und Wunsch-Zielsetzungen (Wird das Muss erreicht? Wenn nicht, fällt die Alternative aus. Welche Informationen erfüllt die entsprechende Wunsch-Zielsetzung am besten? Wie verhalten sich die Informationen der anderen Alternativen relativ dazu?):

.....
.....

Bestimmung der nachteiligen Auswirkungen durch Bewerten nach Wahrscheinlichkeit und Tragweite (wo immer möglich, auch Bewerten der Kosten zur Verhinderung oder Minderung):

.....
.....

Endgültige Entscheidung treffen:

.....
.....

Beschreibung der zu bewertenden Sache (Angelegenheit)		
.....		
.....		
.....		
Vorhandenes Wissen beschaffendes	Vermutungen	Noch zu Wissen
.....
.....
.....
Nicht zutreffende Vermutungen aussondern		
.....		
.....		
.....		
Korrigierter Wissensstand		
.....		
.....		
.....		

Welcher Technik Sie sich bedienen, das ist nicht die Hauptsache. Viel wichtiger ist es, dass Sie überhaupt versuchen, eine Systematik in den Entscheidungsprozeß zu bringen, nach Fakten urteilen und nicht den bequemsten Weg suchen. Sie sollten nie vergessen, dass Entscheiden auch Verantworten heißt!

Positive Beurteilung	Negative Beurteilung
Zweckentsprechende Beurteilung	
Vergleich mit anderen Urteilen	Prüfung von Auswirkungen
Eigenes Urteil	

Die Methodik des vernetzten Denkens

.....
.....

**Verwirklichung
der Problemlösung**

**Analyse
der Wirkungsverläufe**

.....
.....

**Planung von Strategien
und Maßnahmen**

**Erfassung und
Interpretation der
Veränderungsmöglichkeiten
der Situation**

.....
.....

Abklärung der Lenkungsmöglichkeiten

.....
.....

Die Verkörperung von Werten

Ein wichtiges Merkmal moralischer Führung ist die Verkörperung von Werten durch gelebte Einstellungen. Damit sind individuelle Qualitäten in Form von persönlichen Eigenschaften angesprochen: eine Grunddisposition, eine innere Haltung des Lebens, des Führens, des Entscheidens, des Durchsetzens im privaten, betrieblichen und öffentlichen Bereich. Es sind manifeste eigenschaftliche Qualitäten jenseits individueller Emotionen und Bedürfnisse sowie jenseits von gesellschaftlichen Rollenerwartungen. Dafür wurde im Abendland der Begriff Tugend geprägt. Schüttelt man von diesem zum Teil altväterisch anmutenden Wort den Staub verschiedener Nachinterpretationen ab, so erscheinen die aristotelischen Kardinaltugenden in durchaus aktueller Gestalt: Klugheit umfasst nämlich die Fähigkeit, die zweckmäßigen Strategien und Mittel zu finden, und führt zur Pflicht, für genügend Sachkenntnis zu sorgen.

Aber auch Gerechtigkeit erlangt eine zentrale Bedeutung in unserer Gesellschaft und im treuhänderischen Umgang der Führungskräfte mit den Interessen seines Praxisteam. Tapferkeit (d. h. weder Tollkühnheit noch risikoblinder Wagemut) meint Zivilcourage, Commitment und Selbstverpflichtung. Besonnenheit oder Maß (nicht Mittelmaß) meint richtige Selbsteinschätzung, -beherrschung, -kontrolle. Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Besonnenheit könnten für die Moderne mit vier zusätzlichen, politischen Tugenden ergänzt werden; umschrieben: Gemeinsinn als Dienstbereitschaft, tolerante Prinzipientreue in argumentativer Dialogbereitschaft, partizipativer Teamgeist, Weltoffenheit.

Die Bestimmung von Leistung

Wir leben in einer (Dienst-)Leistungsgesellschaft. Eine Leistungsgesellschaft erhebt das Leistungsprinzip zum Instrument sozialer Verteilungsgerechtigkeit. Wenn man an alternative Prinzipien anderer Gesellschaften denkt - Geburt, Konfession, Einkommen der Eltern, politische Zugehörigkeit -, so ist dieses Prinzip nicht schlecht. Die zentrale Frage ist allerdings: Was heißt Leistung? Man spricht über die Leistung von Mutter Theresa, von Neil Armstrong, von General Schwarzkopf, von Albert Einstein, von W. A.

Mozart. Leistung per se bedeutet nichts. Es ist ein Begriff, der mit unterschiedlichem Inhalt gefüllt werden kann. Er ist beliebig.

Genau hier setzt eine weitere Aufgabe für eine Führungspersönlichkeit an: „Leistung“ der Beliebigkeit zu entziehen und mit konkretem Inhalt zu füllen. Eine Tätigkeit wird nämlich erst dann zur Leistung, wenn sie auch als solche bezeichnet und anerkannt wird. Und eine Leistung wird erst dann zu einer wertvollen Leistung, wenn sie auch als solche bewertet wird. Der tatsächliche Wert- und Sinngehalt kommt im Tatbeweis der Führungskraft zum Ausdruck, in seiner Kommunikation, in seinem Vorleben, im Statuieren von Exempeln im Training, in den Belohnungssystemen, in der Praxis von Kontrollen und Sanktionen.

Ein moralischer Führer, der durch intellektuelle Führung Richtungen vorgibt, verkörpert Werte durch gelebte Einstellungen und vermittelt, welche Leistungen und Erfolgskriterien wertvoll und sinnlos sind. Intellektuelle Führung ist deshalb immer eine Frage des „Kopfes“, die Verkörperung von Werten durch gelebte Einstellungen eine Frage des „Herzens“ und Leistung mit konkretem Inhalt zu füllen eine Frage von „Taten“. In diesem Sinne ist moralische Führung ganzheitlich und betrifft Kopf, Herz und Hand oder - akademischer ausgedrückt - die Theorie, die Philosophie und die Praxis von Führung.

Erziehungsdenken hat im Praxis-Unternehmen nichts zu suchen, gefordert ist mehr Selbstverantwortung

So manchem Praxis-Unternehmer stellt sich hin und wieder die Frage, wie er denn ein Reengineering in seiner Praxis gestalten würde. Die Antwort muss jedoch eindeutig lauten: Überhaupt nicht, weil das nicht funktioniert. Es reicht eben nicht, nur an den Strukturen zu basteln, viel wichtiger ist die Wiederbelebung der Selbstverantwortung. Doch dazu bedarf es eines langen Atems. Wenn man die Menschen 40 Jahre lang im Sinne von Ausführung, Anweisung und Kontrolle sozialisiert hat, dann kann man nicht erwarten, dass sie innerhalb von vier Monaten völlig anders werden. Bis zur aktiven Übernahme von Selbstverantwortung kann es daher durchaus zwei bis drei

Jahre dauern.

Wer allerdings die Selbstverantwortung seiner Mitarbeiter fördern will, der muss zunächst einmal jede Art von Erziehungsgedanken beseitigen. Praxis-Unternehmen haben nämlich einen Kooperations- und keinen Erziehungsvertrag mit ihren Mitarbeitern. Hier gilt das Prinzip der Selbstverantwortung. Statt mit der Personalentwicklung sollten sich Praxis-Unternehmen deshalb viel stärker mit der Auswahl und dem Einsatz ihrer Mitarbeiter beschäftigen. Denn die entscheidende Frage ist, wen man aufgrund welcher Kriterien einstellt und wo man die Position findet, in der dieser Mensch sein Potential optimal entfalten kann. Zudem braucht man einen Arzt als Führungskraft, die dies ermöglicht. Solange dieser jedoch nur an seiner machtpolitischen Selbstverwirklichung interessiert ist, wird sich innerhalb der Praxis nur wenig ändern.

Abgeschafft werden muss auch jegliche Form der Belohnung und Bestrafung: Wer mit Lob motiviert, wird mit Erfolgsmeldungen „bestraft“. Die Mitarbeiter arbeiten dann genau bis zur Lobbarriere. Lob aber verhindert Selbstverantwortung. Der Mitarbeiter macht nur noch das, was beim Chef ankommt, und nicht mehr das, worauf es ankommt. Diese Haltung ist eine der größten Standortnachteile Deutschlands. Denn sie führt nur zu einer Anpassungsleistung, aber niemals zu einem Commitment. Dabei wollen die meisten Mitarbeiter gar nicht gelobt, sondern nur wahrgenommen werden.

Lob ist nichts anderes als eine an Bedingungen geknüpfte Fastfood-Zuwendung. Viel wichtiger ist es stattdessen, den Mitarbeiter (den Menschen) bedingungslos ernst zu nehmen. Das Praxisteam braucht keinen Interpretationsmonopolisten, der ihnen sagt, was gut ist. Sie wollen lieber selbst die Kriterien für ihre Exzellenz entwickeln. Ärzte als Führungskräfte müssen deshalb viel häufiger klare Leistungsvereinbarungen treffen und sie auch einfordern. Denn was wir haben, ist vor allem ein massives Konsequenzenproblem.

Die Arbeitsproduktivität in Deutschland könnte viel höher sein, wenn man den Mitarbeitern mehr Freiräume gäbe. Denn die meisten fühlen sich unterfordert und suchen von daher ihre kompensatorische Werterfüllung in der Freizeit. Weil sich im Unternehmen jedoch keiner für die Kompetenzbreite dieser hoch qualifizierten und selbstbewussten Mitarbeiter interessiert,

fehlen die Identifikationsangebote. Dabei ist die riesige Glaubwürdigkeitslücke zwischen dem, was vom Management gesagt und was im Unternehmen gelebt wird, zu beklagen. Es wird überall Teamarbeit propagiert und dann permanent hierarchisch reinregiert.

Praxis-Unternehmen müssen aus diesem Grund deutlich mehr Unsicherheit zulassen und vor allem den Selbstorganisationskräften mehr Raum geben. Doch entgegen ihren Beteuerungen und Hochglanzbrochüren suchen die meisten Unternehmen noch immer den Ausführungs-„Fuzzi“, der macht, was ihm sein Chef sagt. Das zeigt auch die verzweifelte Suche nach charismatischen Mitarbeitern und Vorbildern. Der Wunsch, einen anderen für sich denken zu lassen, ist sehr groß.

Erfolgreiche Entscheidungen erhalten die Glaubwürdigkeit

Nur ein richtiges Delegieren von Entscheidungen kann einen Arzt erfolgreicher machen. Es gibt aber auch Entscheidungen, die weniger weitreichend sind. Wer sich also dafür entscheidet, einen Teil seiner Entscheidungen zu delegieren, der unterstützt seine Mitarbeiter darin, selbst Verantwortung für die Praxis zu übernehmen. Zudem fördert der Führungsverantwortliche das Ziel, gemeinsam für den Erfolg des Unternehmens einzutreten. Wer also mit Führungsaufgaben betraut ist, muss auch entscheiden, wie Entscheidungszuständigkeiten geregelt werden. Für welche Variante oder Mischung man sich entscheidet, hängt also davon ab, welche Wertvorstellungen man als Erfolg versprechend ansieht.

Kommt eine Führungskraft zu dem Ergebnis, dass sie am besten alles selbst kontrolliert, um erfolgreich zu sein, dann sollte möglichst wenig delegiert werden. Wer stattdessen zu dem Ergebnis kommt, dass Selbstorganisation ein Erfolgsfaktor ist, der sollte dafür sorgen, Entscheidungen zu delegieren und die Mitarbeiter auch partizipieren zu lassen. Wer dagegen der Meinung ist, dass es für den Erfolg des Unternehmens wichtig ist, Mitarbeiter an Entscheidungen teilhaben zu lassen, oder sogar auf Teamarbeit setzen will, dann ist die Kompetenz der Führungskraft hinsichtlich des

Umgangs mit Entscheidungen in völlig neuer Weise gefordert. Damit aber die Delegation von Entscheidungen an Teams zu erfolgreichen Entscheidungen führt, müssen die Teams auch komplett unterstützt werden.

Hauptaufgabe ist es dann, den Prozess des Aufbaus und der Pflege der Verhandlungsstruktur aktiv anzuleiten. Eine Entscheidung im Team kann dabei nach folgenden Prinzipien gestaltet werden: Konsensprinzip, Mehrheitsentscheidung, Entscheidung durch Untergruppen, Entscheidung durch einzelne Personen im Team. All diese Regelungen müssen jedoch so etabliert werden, dass sie auch der Effektivität des Praxis-Unternehmens dienen. Das Konsensprinzip sollte hierbei in allen wichtigen Fragen einen festen Platz haben, und dies kann bspw. folgendermaßen aussehen:

Im Zuge einer Umstrukturierung müssen einige Mitarbeiter von Team A nach Team B wechseln. Diese Entscheidung wird am besten von den Betroffenen im Konsens getroffen. Damit aber die Effektivität der Entscheidungsabläufe gewahrt ist, muss die Führungskraft zeitliche Fristen vorgeben, innerhalb deren die Entscheidungen zu treffen sind. Sollten die Betroffenen hierbei dann zu keinem Ergebnis kommen, dann muss die Führungskraft oder ein Mitarbeiter mit Führungsverantwortung eine verbindliche Entscheidung darüber treffen, wie mit dieser Situation umgegangen wird.

Stattdessen aber bilden sich zunehmend Cliques, die mehr damit beschäftigt sind, gegeneinander zu integrieren als miteinander zu arbeiten. Aus Furcht vor etwaigen Fehlern wagt keiner mehr, Entscheidungen zu treffen, alle schieben sich die Schuld an der schlechten „Ertrags“-Lage gegenseitig in die Schuhe. Auch den Führungskräften gelingt es nicht mehr, die Mitarbeiter auf gemeinsame neue Ziele einzuschwören. Die Folgen dieser Grabenkämpfe sind oftmals völlige Demotivation, ein Dienst - nur noch nach Vorschrift. Zwar verleugnen viele Führungskräfte immer noch standhaft die Existenz dieses Phänomens in ihrer Organisation, doch die Fakten hierfür sind oftmals zu eindeutig. Der Grund für diese Existenzangst sind jedoch falsche Entscheidungen der Praxisleitung, finanzielle Probleme der Praxis sowie die eigenen Fehler.

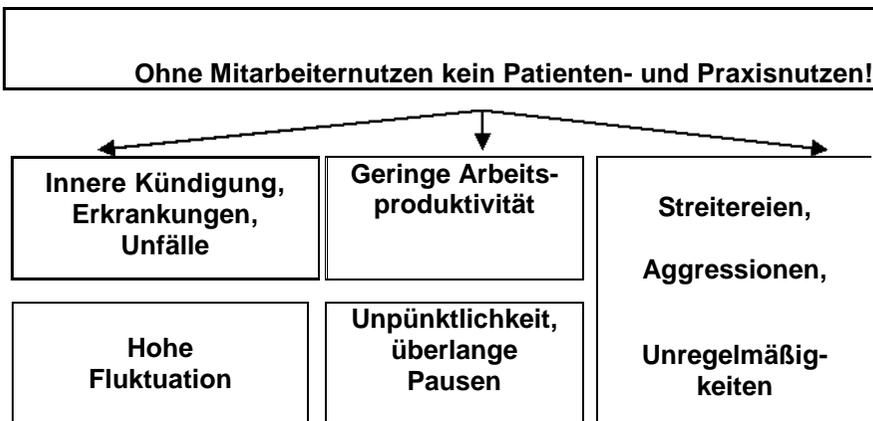
Spannungsfeld Praxis: Der Arzt als Führungskraft zwischen heute und morgen

Wer im wirtschaftlichen Bereich von Führung spricht, der beschreibt damit zwei unterschiedliche Komplexe. Denn zum einen ist damit der funktionale Vorgang, d. h. das Aktivieren und das Lenken von Mitarbeitern und ihren Ideen gemeint. Zum anderen aber umschreibt dieser Begriff eine Personengruppe in bestimmten hierarchischen Positionen, in denen eine Führungstätigkeit zugeordnet ist. Die verbale Unklarheit hingegen, die dem Begriff „Führen“ innewohnt, kann zudem noch erweitert werden, und zwar durch die Differenzierung zwischen Managen und Führen. So gibt es in den meisten Praxen sicherlich sehr viele hervorragende Ärzte als Manager, die aber bei weitem nicht das Anforderungsprofil einer effektiven Führungskraft besitzen. Der Grund liegt ganz einfach darin, dass immer mehr auf Wissen und dafür zu wenig auf Gefühl und Kompetenz gesetzt wird.

Technisch-instrumentelles Managen kann der Mensch jedoch entbehren, Führen hingegen ist ein zwischenmenschliches Thema. Zum Führen allein reicht das Hirn, zum Managen aber benötigt man außerdem noch Augen und Ohren. Von daher ist Führungskraft allein kein Ausbildungsberuf, denn weder in den praxisnahen Möglichkeiten der Ausbildung noch an den Universitäten kann das für die Führung von Menschen notwendige Wissen und Verhalten vermittelt werden. Zur Lösung der Probleme helfen auch keine theoretischen Ansätze, denn Führungskräfte haben sich tagtäglich im praktischen Geschäftsalltag zu bewähren und zu behaupten.

Leider war es in der Vergangenheit in den Unternehmen immer so, dass derjenige, der die höchste Fachkompetenz zum Leiter hatte, auch zur Führungskraft ernannt wurde. Damit wird aber lediglich erreicht, dass es in den meisten Unternehmen eine Vielzahl von „Sachverständigen“, aber viel zu wenig Menschenverständige gibt. Deshalb muss - je nach Veranlagung und menschlicher Eigenart - bei diesen „Führungskräften“ auch deren unterschiedlichste Anwendung von Führungsstilen unterschieden werden. Hierunter fallen bspw. der despotische, der autoritäre, der patriarchalische, der kooperative, der partizipative sowie der partnerschaftliche Führungsstil.

Hier wäre es jedoch falsch, den einen oder anderen Führungsstil für den besten oder effektivsten zu halten, denn bisher liegen hierzu noch keine allgemeingültigen Erkenntnisse vor. Und obwohl sich heutzutage das „Führen nach Gutsherrenart“ nicht mehr bewährt, werden die mit dem negativen Beigeschmack versehenen Führungsstile „patriarchalisch“ und „autoritär“ vielfach noch so verstanden, Unternehmen vor dem künstlichen Zusammenbruch zu bewahren. Aus diesem Grund dürfen auch keine künstlichen Gegensätze zwischen die einzelnen Stile konstruiert werden.



Es gibt zwar auch Menschen, die nur dann reagieren, wenn sie „hart“ angefasst werden; andere Zeitgenossen hingegen reagieren bereits, wenn man ihnen unterschwellig lediglich ein kritisches Wort zuspricht. Insofern ist die Frage nach dem Stil auch nicht in allen Fällen richtig, teilweise sogar irreführend, weil man von den zu führenden Personen ausgehen sollte und nicht von der Führungskraft. Gemeinsam ist jedoch all diesen Bemühungen, dass man aus den vielfältigen und eigenständigen Persönlichkeiten der Mitarbeiter ein gleiches, berechenbares und störungsfrei disponierbares Personal

machen möchte.

Doch keine Führungskraft kann Menschen motivieren, denn ob jemand motiviert ist, entscheidet dieser letztlich selbst. Eine Führungskraft kann lediglich durch ihre Verhaltensweise die Voraussetzungen, d. h. die verschiedenen Rahmenbedingungen für motivierte Mitarbeiter, schaffen. Eine Motivation - durch sinnvolle Kommunikation!

Praxis-Management - im Spiegelbild des Chaos

Allgemein spiegeln Konflikte im Praxis-Unternehmen diejenigen wider, die wir selbst in uns tragen. Und obwohl Gefühle oftmals wie wilde Tiere sein können - ungebändigt und gefährlich - werden sie in den Führungsetagen nur allzu oft unter den Tisch gekehrt. Dabei ist gerade die emotionale Intelligenz von Management und Mitarbeitern ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Praxis. Doch wer Menschen unter Angst hält, der schadet dem Unternehmen eher. Dabei sollte die Ausstrahlung einer Arztpraxis ganz oben anfangen. Denn nur dort, wo auch Vertrauen, Wertschätzung, Ehrlichkeit und Güte herrschen, nur dort wird auch diese Einstellung bis nach unten ausgestrahlt und multipliziert.

Die Machtspiele und Manipulationen bei den Führenden sind oftmals die gleichen, auf die man früher in den Machtspielen mit Eltern und Autoritätspersonen programmiert wurde. Unerwartet brechen sie aus dem seelischen Unterholz hervor und schlagen erbarmungslos zu. Zwar gleichen nicht alle Praxen immer einem Dschungel, trotzdem stehen die Gefühlsausbrüche vieler Vorgesetzter den Attacken wilder Bestien oft an nichts nach. Doch gerade dann, wenn Emotionen Amok laufen, sind Dompteure gefragt – so genannte Gefühlsdompteure. Denn eines ist sicher: Diktatorische Chefs sind gefährlich, es ist, als würden sie eine Waffe auf ihre Mitarbeiter richten - auch wenn es sich „nur“ um eine verbale Pistole handelt.

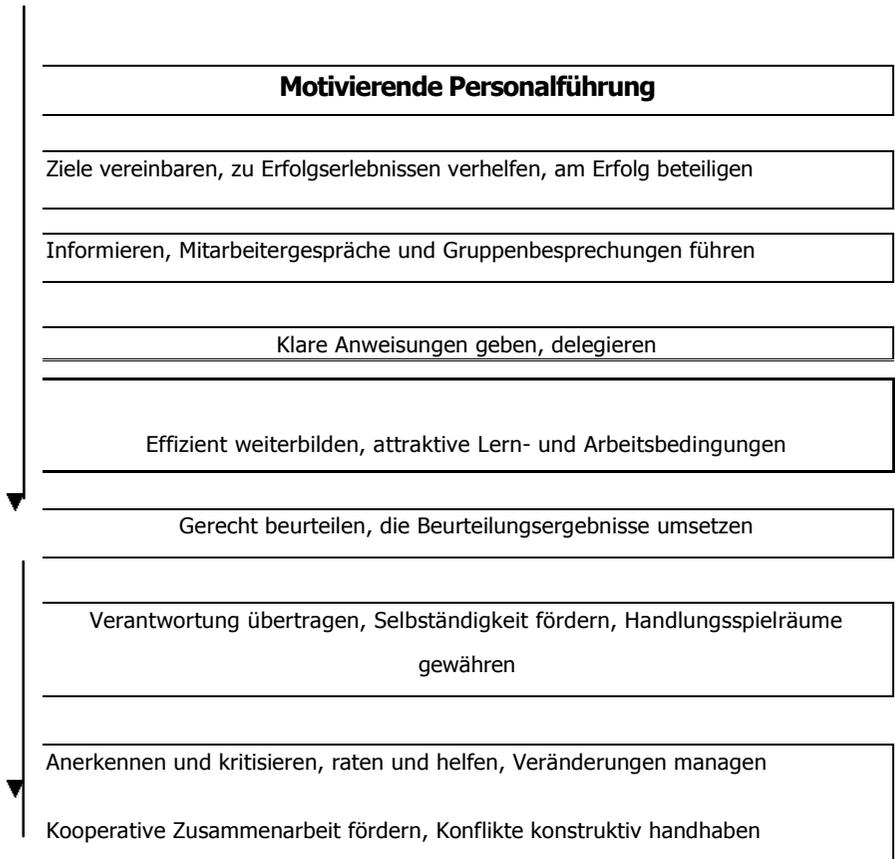
Dabei haben Ärzte oftmals nur die Befürchtung, von sich aus keine Autorität zu besitzen (was Führung anbelangt!). Die Folge ist ein emotionales Missmanagement. Aus Angst vor Bestrafungen geben die Mitarbeiter nur Ja-Antworten, dagegen wird der wahre Zustand der Praxis verschwie-

gen, Fehler und Pannen werden unter den Tisch gekehrt. Oftmals so lange, bis es zu spät ist. Denn mit Schönfärberei lässt sich zwar ein cholerischer Vorgesetzter vorübergehend ruhig stellen, aber das ist auch schon alles. Doch weiterkommen kann nur der, der aufhört, sich ständig als Opfer zu sehen. Der Arbeitsplatz ist dafür der beste Lehrplatz für das Menschsein. Wer seine Mitarbeiter für blöd hält, der hat noch nicht begriffen, dass man genau diejenigen Menschen bekommt, die man durch die eigene Ausstrahlung anzieht.

Nur eine motivierte und kreative Führungsmannschaft färbt automatisch bis ganz hinunter ab. Trotzdem wird gerade in Arztpraxen immer noch viel zu viel unterdrückt; durch Stress, aber auch durch Medikamente und Alkohol. Viele spüren schon gar nicht mehr, wie sehr sie anderen Angst machen - oder wie sehr sie selber Angst haben. Und das Dickicht der belastenden Gefühle ist groß: Hoffnungslosigkeit, Trauer und Schmerz, Angst, Schuld, Abhängigkeit, Sucht und obsessives Wollen, Wut und Arroganz. Bei den meisten Führungskräften handelt es sich um einen dieser Zustände, der sich über eine längere Zeit zu einem Grundgefühl entwickelt hat. Doch diese Gefühle schweben nicht frei im Raum. Sind sie lange genug da, verfestigen sich sogar körperlich.

Die deutsche Sprache weiß ein Lied davon zu singen: Die Angst im Nacken, die Wut im Bauch. Aber auch viele andere Körperteile sind Gefühlsträger: „Da kommt mir die Galle hoch. Haarsträubend. Das liegt mir im Magen. Mir platzt gleich der Kragen.“ Im Klartext: Bevor sich Emotionen im Körper als Krankmacher einnisten, sind sie bereits in der Aura des Menschen vorhanden. Nicht die Haut markiert die Grenze unseres Körpers und unserer Person, das Energiefeld ist weitaus größer. Werden nämlich negative Gefühle nicht aufgelöst, verdichten sich diese mehr und mehr. Werden sie zudem nicht mehr wahrgenommen, sondern lange Zeit unterdrückt, dann gibt schließlich der Körper selbst die Signale: Es kommt zum Herzinfarkt. Und liegt man dann hilflos im Krankenhaus, so ist man gezwungen, all das zu fühlen, was man vorher lange beiseite geschoben hat. Es kam zum Unfall auf dem Gefühls-Highway.

Vorgesetzte müssen von daher lernen, ihre tickenden Zeitbomben in sich zu entschärfen. Dann klappt es auch mit den Mitarbeitern besser.



Wege zur motivierenden Personalführung

Mensch statt Organisation oder: Die Entwicklung menschlichen Vermögens innerhalb des Unternehmens

Die bürokratischen Systeme, die seit Ford und Taylor die Unternehmen geprägt haben, stoßen nunmehr an ihre Grenzen. Heute geht es nicht mehr allein um den Aufstieg in einer hierarchischen Ordnung. Eine neue Definition von Karriere in flachen und leistungsfähigen Organisationen könnte demnach lauten: „Bei uns haben Sie Karriere gemacht, wenn Sie gefragt sind - bei Ihren Kollegen und bei Ihren Patienten, nicht wegen Ihres Ranges, sondern wegen Ihrer Kompetenz und Ihrer Persönlichkeit“. Karriere heißt in Zukunft nicht mehr groß werden durch Aufstieg auf einer Leiter, sondern groß werden durch Wachstum der eigenen Persönlichkeit.

Leider spielen einige Führungskräfte in den Unternehmen auch heute noch den „Hauptmann von Köpenick“: Der Mantel zählt und nicht der Mensch! Allerdings ergibt sich hier die Frage: Wird die Person und die Persönlichkeit oder die Stelle und die Position bezahlt? Solange in den Unternehmen noch Stellen beschrieben, bewertet, besetzt und bezahlt werden, sind diese noch immer auf dem Organisationsstand von Ford und Taylor mit ihrem Fließband. Der Mensch spielte damals nämlich keine Rolle. Er musste lediglich als Teil einer Maschinerie in die Stelle passen und wurde per Stellenbeschreibung darauf „dressiert“, bestimmte Handgriffe oder Aktenbewegungen zu verrichten, die ihm „von oben“ zugestanden wurden. Für die war er dann zuständig.

Kein Wunder, dass wir den meisten Menschen den Spaß an der Arbeit verleiden und dass diese erst nach 17 Uhr etwas unternehmen, als Vereinsvorstand oder Hobbyunternehmer; denn Leistung macht Lust, und Routine schafft Frustration! Unglücklicherweise treiben wir aber so die Personalkosten in die Höhe, weil die Menschen nur 30 bis 50 Prozent ihrer Fähigkeiten in die Unternehmen einbringen dürfen: nämlich nur das, was ihnen per Stellenbeschreibung erlaubt wurde. Und wir bezahlen noch die vielen Kontrolleure und „Erbsenzähler“, die darauf achten, dass sie nicht

mehr tun. Das Dreigestirn aus Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Behörden sorgte und sorgt auch heute noch durch starre Arbeitszeit-, Arbeitsteilungs- und Tarifregelungen dafür, dass die Menschen ihre Potentiale nicht voll entfalten können.

So wurden und werden die Mitarbeiter am globalen Arbeitsmarkt zu teuer. Die Quittung kam in den vergangenen Jahren, als die Kunden erkannten, dass „Made in Germany“ zu viel kostet. Und als die Umsatzzahlen sanken, entschied das Dreigestirn, die Menschen zu entlassen, die es aber vorher zu niedriger Produktivität und hohen Gemeinkosten verurteilt hatte: Ein perverses System, das glücklicherweise von einigen innovativen Unternehmen zwischenzeitlich durchbrochen wird. An vielen Orten werden in den Unternehmen unsere „vergessenen Trümpfe“ entdeckt: die besten Belegschaften der Welt. Selbstorganisierende Teams und Gruppenarbeit sollen die „Nach-17-Uhr-Fähigkeiten“ bereits im Unternehmen aktivieren.

Die Erfolge machen Mut. Wenn wir die Menschen entfesseln, können sie sich selbst entwickeln. Sie entpuppen sich und entfalten ihre ganze Persönlichkeit - wie ein Schmetterling.

Die Dezentralisierung von Verantwortung und die Aufforderung zum Mitdenken zeigen den Weg vom Mit-Arbeiter zum Mit-Unternehmer. In deutschen Unternehmen ist wieder Kopfarbeit gefragt. Man möchte nicht nur die Hand des Mitarbeiters nutzen, sondern auch seinen Verstand, seine Vernunft und seine Intuition. Wir erleben heute eine Renaissance der Persönlichkeit. Bei der Gruppenarbeit sind Teamfähigkeit, Mehrfachqualifikation und kommunikative Kompetenz gefordert. Es werden keine Stellen mehr besetzt, sondern Aufgaben übertragen und übernommen - wie bei einem Fußballteam oder einer Jazzband. Die individuelle Leistung ist nicht mehr „die persönliche Drehzahl“, sondern ein Beitrag zum Teamerfolg. Der Vorgesetzte sitzt nicht mehr vor, sondern steht am Spielfeldrand. Wenn er als Coach eine gute Arbeit geleistet hat, kann das Team auch ohne ihn spielen.

Bei den Mitarbeitern werden jetzt gefordert und gefördert: Selbstverantwortung, Selbstkontrolle, Selbstorganisation, Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen. Der Leitsatz von Taylor aus dem Jahre 1911 hat sich heute überlebt: „Bisher stand die Persönlichkeit an erster Stelle. In Zukunft werden die Organisation und das System an die erste Stelle treten.“ Nachdem wir 80

Jahre lang versucht haben, mit Organisationen und Bürokratie die Menschen innerhalb der Unternehmen zu bändigen, suchen wir jetzt wieder Persönlichkeiten, die für ihre Kunden und Kollegen etwas unternehmen - und nicht dauernd unterlassen. Eigentlich müssten wir alle Stellen abbauen, denn in Zukunft zählt nicht die Stelle, sondern die Person. Nicht die Stellen werden bezahlt, sondern die individuellen Menschen und das, was sie vermögen.

Alle Menschen werden als Unikate geboren. Leider sterben viel zu viele als Kopien. Eine Ursache dafür sind die Unternehmensbürokratien, die mit ihren Richtlinien alle Menschen ausrichten und abrichten, damit sie ja nichts anrichten. Die Mitarbeiter richten heute auch nichts mehr an, sie richten aber auch leider nichts mehr aus. Die Systeme der Unternehmensbürokratien entmündigen die Menschen durch Vorschriften, Anweisungen und Richtlinien. Sie enteignen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer eigenen Personalverantwortung und fördern auf diese Weise wieder die Lehnsherrschaft der Manager und Führungskräfte, fast wie in Zeiten des Feudalismus.

Wir brauchen in den Unternehmen mehr interne Marktwirtschaft statt der heute häufig praktizierten Plan- und Kommandowirtschaft. Die deutschen Unternehmen und ihre Führungskräfte müssen wieder erkennen, dass ihr wichtigstes Vermögen das ist, was ihre Mitarbeiter vermögen. Dann werden sie merken, dass sie durch Entlassungen und Frühpensionierungen ihr Vermögen verlieren, am Weltmarkt zu bestehen. Sie müssen lernen, das Humanvermögen zu aktivieren und zu mobilisieren, statt es in starren Strukturen und festen Stellen verkümmern zu lassen. Gruppenarbeit ist ein erster Schritt in die richtige Richtung, Job-Rotation ist der nächste.

Dazu müssen Ärzte als Manager und Führungskräfte ihre Mitarbeiter loslassen. Sie müssen die Lern- und Wandeljahre fördern. Sie müssen ihre Mitarbeiter befördern: aber nicht nach oben, sondern in das nächste Projekt, in die nächste Abteilung. Reisen bildet - auch im eigenen Unternehmen. Karriere heißt dann nicht mehr aufsteigen, sich von der Basis entfernen, möglichst weit vom Kunden weg sein. Karriere heißt in Zukunft: groß werden durch persönliches Wachstum an Fähigkeiten, Fertigkeiten, Können, Kennen und Wollen - Karriere als persönliche Vermögensentwicklung.

Alle Bemühungen zur Flexibilisierung und Restrukturierung der Unternehmen, zum Abflachen von Hierarchien und zur Dezentralisierung der

Verantwortung sind aber zum Scheitern verurteilt,

- solange als Karriere noch verstanden wird: möglichst viele Menschen unter sich zu haben;
- solange die Bedeutung im Unternehmen an der Größe des Budgets, der Anzahl der Untergebenen, an der Größe des Schreibtisches und des Dienstwagens gemessen wird;
- solange die Bezahlung eines Menschen an den „Wert eines Amtes oder einer Stelle“ gekoppelt wird und dieser Wert wiederum an die Anzahl der Untergebenen oder die Größe des Budgets;
- solange Führen mehr wert ist als Ausführen. Wenn fachliche Aufgaben im schlanken Unternehmen anspruchsvoller und umfassender werden, müssen auch Fach- und Führungsaufgaben gleichwertig sein;
- solange „totes Vermögen“ noch mehr wert ist als „lebendiges Vermögen“.

Die Folge von „Turm“-Aufstiegen

In Zukunft werden die Schornsteinkarrieren der Manager und Führungsverantwortlichen sowie die Elfenbeinturm-Karrieren der Spezialisten an Bedeutung verlieren. Die Ergebnisse solcher „Turmaufstiege“ kennt jeder:

- Menschen, die zwar oben sind, aber deren Gesichtskreis in ihrem Turm verengt wurde. Sie überblicken nur noch ihren Bereich, ihre Sparte, ihren Arbeitsbereich. Aber sie erkennen nicht mehr, wie alles zusammenhängt. Insbesondere ist ihr Bezug zu den Mitarbeitern und Kunden verloren gegangen;
- Menschen, die aufgestiegen sind, aber jetzt in Isolationsangst und Perspektivlosigkeit leben;
- Menschen, die bis zur Inkompetenz befördert wurden und keinen Boden mehr unter den Füßen haben. Sie lehnen oft neue Aufgaben ab,

weil sie dazu von ihrer Leiter herunterklettern müssten. Sie finden den Weg nicht mehr zu neuen Fachaufgaben oder Projekten zurück, weil sie dann nicht mehr im Organigramm auftauchen würden, keine Personalverantwortung oder weniger Statussymbole hätten.

- Menschen, die Angst vor jeder Veränderung und allem Neuen haben. Sie unternehmen nichts mehr, sie unterlassen nur noch. Denn gemachte Fehler werden bestraft, nicht gemachte Fehler aber nicht. Starke Arbeitsteilung, enges Spezialistentum und die Fehlleitung von Menschen durch einen Karrierebegriff mit Titeln und Sprossen im Organigramm führten oft zu Starrheit, Konkurrenzdenken, Engstirnigkeit, Angst und zu mangelnder fachlicher und persönlicher Flexibilität. Die Folgen sind als Karriereknick und „Midlife-Crisis“ hinlänglich bekannt.

Mensch statt Wettbewerbsfaktor

In der heutigen Kommunikations- und Dienstleistungsgesellschaft ist nicht mehr die Technik der allein dominierende Wettbewerbsfaktor, sondern vielmehr der Mensch. Nicht nur innovative Dienstleistungen, Produkte und Verfahren, sondern innovative Menschen, innovationsfördernde Strukturen und Führungskulturen entscheiden jetzt und heute über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens. Für Innovation ist nicht mehr die Forschungs- und Entwicklungsabteilung allein zuständig. Die Unternehmensleitung, Management und Betriebsrat sind für ein innovationsfreundliches Unternehmensklima verantwortlich.

Was einige kreative Unternehmer und Unternehmen begonnen haben, müssen besonders die Dienstleistungsunternehmen forcieren, bei denen ja die Menschen die wesentliche Quelle der Wertschöpfung sind:

- Den Menschen den Mut und die Möglichkeiten zum lebenslangen Lernen und Umlernen geben.
- Die fachliche und persönliche Kompetenzentwicklung fördern, insbesondere Kreativität, Initiative, Lernfähigkeit und den Mut zu Neuem.

- Karriere neu definieren: Als „Vermögensentwicklung“, als Werdegang (Gehen und dabei Werden).
- Die „normale Arbeit“ als wertvoll anerkennen. Nach den alten Karrierevorstellungen musste ein Mitarbeiter, wenn man ihm mehr Geld geben wollte, aus den so genannten produktiven Bereichen herausgehen und „unproduktiv“ werden, weil für produktive Menschen im Tarifsystem soviel Geld nicht vorgesehen war.

Rerum novarum cupidus

Als „rerum novarum cupidus“ (gierig nach Neuem) hat ein römischer Dichter den Menschen beschrieben. Wenn ein Arzt als Unternehmen seine Mitarbeiter neugierig (gierig auf Neues) macht, braucht es um seine Zukunft nicht zu bangen. Dann aber darf Karriere nicht Aufstieg auf einer fiktiven Leiter bedeuten, sondern Kompetenzentwicklung, das heißt: die Erweiterung der fachlichen, methodischen, sozialen und der Persönlichkeitskompetenz. Diese Kompetenzen werden allerdings nicht „von oben“ verliehen wie Beförderungen und Titel in den alten Hierarchien. Sie müssen erarbeitet werden durch kontinuierliche Verbreiterung der Wissensbasis, den Aufbau eines großen Erfahrungsschatzes, das Knüpfen vieler Kommunikationsbeziehungen zum Austausch von Informationen und natürlich lebenslanges Lernen.

Die Lehr- und Wanderjahre der früheren Handwerksgesellen sind heute die Lern- und Wandeljahre, aber sie dauern jetzt ein Leben lang. Man hat nicht nur einen Beruf. Man wird während seines Lebens in drei bis fünf Berufen tätig sein. Wer Karriere macht, betritt dauernd Neuland und übernimmt in wechselnden Teams neue Aufgaben. Dazu muss das Unternehmen in Schulung und Einarbeitung investieren, und der Mitarbeiter muss bereit und fähig sein, sich schnell in ungewohntem Umfeld zurechtzufinden und auch Fehler zu riskieren, um Erfahrungen zu machen. Dazu gehört auch, keine Angst vor Veränderungen zu haben, sondern die Veränderungen als das einzig Stabile anzuerkennen. Es gilt, die Chancen zu sehen, die in jeder Umgestaltung liegen, und nicht nur die Risiken. So erreicht man die Fähigkeit sowie das Recht zur Mündigkeit. In diesem innovativen Unter-

nehmen zählen dann nicht mehr der hierarchische Rang und der Wert einer Stelle, nicht nur das Durchsetzungsvermögen, sondern die Teamfähigkeit und Zielstrebigkeit auf ein gemeinsames Ergebnis hin. Karriere wird sicherlich nicht derjenige machen, der nach seiner Ausbildung nur noch sein Wissen verwaltet. Die nötigen Fähigkeiten erlangt man nur durch ständig neue Erfahrungen, durch Experimentieren, durch die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Ausgebildet wird man zwar in der Schule, ausgebildet wird man durch das Examen, aber gebildet wird man im Leben.

Speziell die Unternehmen der Dienstleistungs- und Kommunikationsgesellschaft werden nur dann erfolgreich sein, wenn sie Abstand nehmen von traditionellen Karrierebildern, wenn sie die Gleichwertigkeit von Fach- und Führungsaufgaben erreichen und die Bezahlung an Wert und Leistung der Menschen koppeln. Diese können aber nicht mehr nach (schein-)objektiven Kriterien gemessen werden. Denn Kompetenzen kann man nicht objektiv messen wie die Anzahl der Handgriffe oder Aktenbewegungen. Aber man kann sie einschätzen, wie man auch Menschen einschätzt.

Dazu muss man aber zunächst bereit sein, die Menschen zu schätzen - als Person, nicht als Personalnummer oder Stelleninhaber. Um Willkür zu vermeiden, geschieht die Gehaltsfestsetzung grundsätzlich durch Führungsteams, die durch Mehrfachbeurteilung zu einer gerechteren Bewertung kommen. Dabei sollte die Bezahlung einerseits eine Honorierung des individuellen Vermögens enthalten und andererseits eine finanzielle Beteiligung am Erfolg des Teams und des gesamten Unternehmens. Wer viel und vielen dient, der sollte auch viel verdienen. Leistung soll sich lohnen.

Das Mitarbeiterbild in der Kommunikations- und Dienstleistungsgesellschaft ist also das eines selbstbewussten, ganzheitlich orientierten kommunikativen, mündigen Menschen, der sein Leben und sein Umfeld aktiv gestaltet; der sich fachlich und persönlich weiterentwickeln will - im Verbund mit anderen Menschen. Und dazu brauchen wir keine neuen Menschen (Mitarbeiter). Denn nach 17 Uhr haben viele genau diese Eigenschaften. Wir müssen also einfach nur vor 17 Uhr das zulassen, was die Menschen schon immer nach 17 Uhr tun. Jetzt hat jeder Personalverantwortung - für sich selbst! Die Renaissance der Persönlichkeit aktiviert wieder das Humanvermögen in den Unternehmen.

1966 sagte schon Heinrich Nordhoff, der legendäre Chef von Opel und VW: „Den Wert eines Unternehmens machen nicht die Gebäude, nicht die Maschinen und auch nicht die Bankkonten aus. Wertvoll an einem Unternehmen sind die Menschen, die dafür arbeiten, und der Geist, in dem sie es tun.“ Der Humanismus in der Wirtschaftswelt hat somit viele Gewinner: das Unternehmen, dessen Vermögen steigt und die Menschen, die wieder Spaß an der Leistung haben dürfen, auch tagsüber.

Der größte Gewinner aber ist der Kunde, weil die Mitarbeiter jetzt etwas für ihn unternehmen. Dadurch gewinnt auch die Volkswirtschaft, weil die Patienten nicht ins Ausland abwandern, wo das Grundgesetz wirtschaftlichen Handelns weniger in Vergangenheit geraten ist: Jeder hat nur einen Arbeitgeber - seinen Kunden! In Deutschland haben wir die Wahl. Entweder bringen wir dem Ausland unsere Bürokratie, oder wir müssen den Menschen wieder entdecken, als Kunden und als Mitarbeiter. Dazu brauchen wir aber nicht ins Ausland zu pilgern. Wir müssen uns nur unserer beiden deutschen Stärken bewusst werden: Unternehmertum, das sich in Mittelstand und Dienstleistung manifestiert, und unsere Bürokratie. In den vergangenen 40 Jahren haben wir erfolgreich versucht, unsere erste Stärke, das Unternehmertum, durch unternehmensinterne und Staatsbürokraten zu bändigen.

Jetzt brauchen wir nur umzudenken: Fördern und fordern wir Unternehmertum auch innerhalb der Unternehmen, und bauen wir die Bürokratie ab, besonders innerhalb der Unternehmen. Das wiederum reduziert die unproduktiven Personalkosten und steigert gleichzeitig die Produktivität der Menschen im Arbeitsprozess. Fördern und fordern wir fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter durch Job-Rotation, Projektarbeit und das Erlangen von Mehrfachqualifikationen. Dann produzieren wir innovative Produkte und Dienstleistungen, die auf dem Weltmarkt gefragt sind.

Dann hören wir auch auf, Arbeitslose zu produzieren. Lean-Management und schlanke Organisation werden von vielen immer noch falsch verstanden. Es genügt nämlich überhaupt nicht, aus einer Unternehmensmaschinerie lediglich ein oder zwei Hierarchieebenen herauszunehmen. Denn kein Uhrwerk läuft nur deshalb besser, nur weil wir 20 Prozent der Zahnräder entfernen. Diese Art der Sparmaßnahme kommt einem Unternehmen eher teuer zu stehen. Wir müssen gänzlich Abschied nehmen von

dem Bild eines Unternehmens als Maschinerie mit gleichgerichteten Menschen, die an festen Stellen wie in einem Hamsterrad rotieren oder als Sachbearbeiter wie Legehennen eingeklemmt zwischen Eingangskörbchen und Ausgangskörbchen ihre Sachen bearbeiten.

Es empfiehlt sich vielmehr, das Unternehmen so zu verstehen, wie es auch wirklich ist: als lebendigen Organismus mit Zellen, Organen, mit einem Immunsystem und auch mit einem Nervensystem (nämlich der Informations- und Kommunikationstechnik). Ein solcher sozialer Organismus ist lernfähig, lebendig, vital und überlebensfähig. Der neue Weg kann von daher nur lauten: Weg vom Taylorismus und hin zum Organismus!

Voraussetzung für die Entstehung der Motivation sind Veränderungen, aufgebaut auf den tragenden Säulen der Organisation und der Motivation und beginnend in den Köpfen der Mitarbeiter. Denn letztendlich sind es diese Mitarbeiter, die die Organisation durch reales Handeln umsetzen. Der Mitarbeiter muss von daher auch die Möglichkeit besitzen, das einmal angestrebte Ergebnis selbst herbeizuführen oder zumindest dazu beizutragen. Nur dann sind ihm die möglichen Folgen des Ergebnisses auch wichtig. Statt dessen aber erfolgen von den Führungskräften immer wieder nur vollmundige Verkündigungen, denen außer heißer Luft nichts weiter folgt. Doch wer gelernt hat zu kommunizieren, und zwar so, dass ihn der andere auch versteht, der kann sich nicht in der gewünschten Weise verständlich machen.

Doch gerade dieses „Nichts-rüber-bringen“ ist elementar für die Arbeit in jedem Unternehmen. So wird bspw. in nicht wenigen Arztpraxen munter „per Knopfdruck“ ein Total Quality Management (TQM) verkündet, so als könne man die Unternehmenswelt selbst durch ein paar wenige TQM-Beauftragte bzw. -Moderatoren von heute auf morgen verändern. Die Erfahrung zeigt allerdings das Gegenteil: Es passiert nichts! Nur wer seine eigenen und die Unternehmensziele deutlich machen kann, wird verstanden und kann zudem erwarten, dass seine Aussagen ernst genommen und auch umgesetzt werden. Dies ist nämlich eine wesentliche Voraussetzung für einen offenen Austausch: auch zu dem stehen, was man sagt.

Soll dagegen jemand Informationen vortragen, von deren Inhalt er nicht überzeugt ist, tritt zwangsläufig das Gegenteil ein - nämlich vollkommen vergessend, dass unser Gegenüber in genau demselben Boot mit exakt den

selben Problemen sitzt. Allein aus dieser Situation heraus entstehen die meisten Missverständnisse. Deshalb kann man auch mit Recht behaupten, wir haben zugehört. Besser wäre es allerdings gewesen, wir hätten hingehört! Von daher ist es wichtig, Qualitätsmanagement als einen anspruchsvollen und langwierigen Prozess anzusehen, in dem man von Beginn an eine ganzheitliche Vision aufbaut und diese auch glaubwürdig von der obersten Ebene vorlebt.

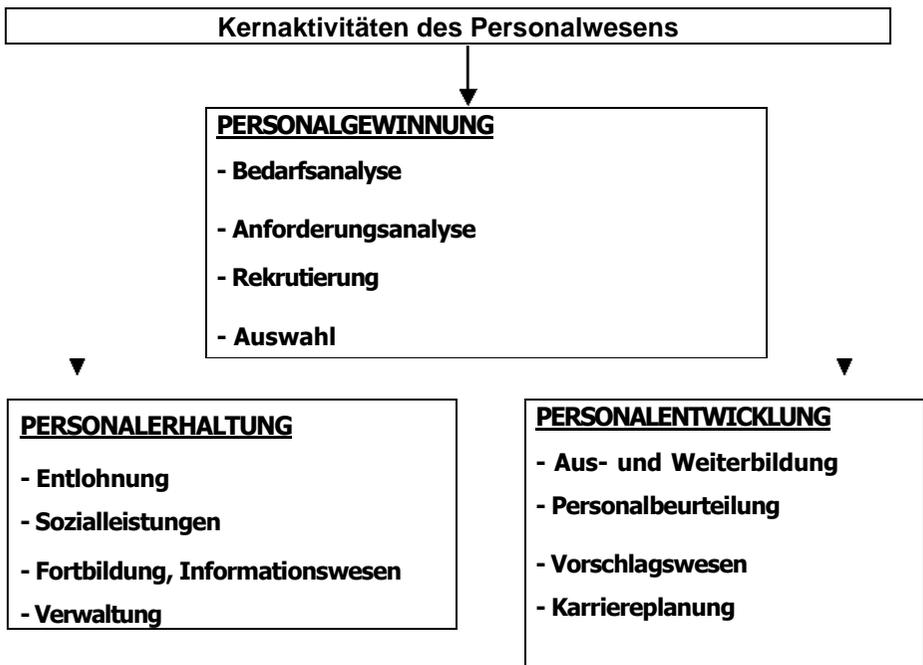
Hierbei muss dem Mitarbeiter allerdings Gelegenheit dazu gegeben werden, auch Einfluss auf die Gestaltung der Standards und Prozesse zu nehmen. Nicht zuletzt müssen sich hierbei alle Standards und Prozesse auf die wichtigste Personen im Unternehmen ausrichten: auf die Mitarbeiter, die Kunden. Der Grund liegt auf der Hand: Wir sind nun einmal nicht nur Kommunikationsmaschinen mit Köpfen, sondern auch Menschen mit Herz und Seele. Und wenn wir dieses über einen längeren Zeitraum hinweg verdrängen, dann sind die Folgen unausbleiblich.

Doch genau hier liegt einer der vielleicht größten Vorteile nonverbaler Kommunikation: sie ist reflektiv, d. h. sie erzielt fast immer eine Reaktion - häufig unbewusst, aber immer sofort. Dies wiederum kann eine Kettenreaktion in Gang setzen, weil auch der andere spürt, dass er sich so geben kann, wie er ist - und sich nicht so geben muss, wie man meint, sein zu müssen! Wir sprechen in diesem Zusammenhang auch von selektiver Wahrnehmung, denn wir registrieren nicht nur das, worauf wir uns konzentrieren, sondern wir erfassen es durch unsere persönliche Brille.

Und genau dies ist auch der Punkt, an dem sich erfolgreiche Qualitätsprojekte von anderen unterscheiden: nämlich am zählbaren Erfolg. Erfolg durch Mitarbeiter- und Kundenorientierung. Qualität hat nun einmal nicht nur Konsequenzen für die Organisation der Arbeit - also der qualitätsrelevanten Tätigkeiten und Prozesse -, sondern auch für die Einstellung zur Arbeit. Doch wie sieht der Alltag aus: So mancher Mitarbeiter hat bereits schon „innerlich gekündigt“, frei nach dem Motto: „... es gibt auch noch ein Leben nach 17 Uhr ...“ Und das alles in einer Zeit und vor dem Hintergrund bestens ausgestatteter Arbeitsplätze, bequemer Wege, höherer Gehälter - bei reichlich Urlaub, einer sozialen Absicherung sowie zahlreicher Weiterbildungsangebote, obgleich immer mehr Arbeitsplätze gefährdet sind.

Denn gerade die fortschreitende Automatisierung reduziert nicht nur den Bedarf an Mitarbeitern, sondern auch den an Führungspersonal - zudem fallen verstärkt Produktionsschritte einfach weg. Im Klartext: Rationalisierungs- sowie Innovationsprozesse zwingen nicht nur dazu, Maschinen, Organisationen und Praxen dem neuesten Stand anzupassen, sondern auch die berufliche Kompetenz unterliegt stets der Erneuerung. Denn mit den Qualifikationen von gestern und heute kann man morgen im Wettbewerb nicht mehr bestehen. Und die vielfach genannte Aussage vom lebenslangen Lernen findet für die Masse der Beschäftigten in aller Regel auch nicht mehr statt. Und für Führungskräfte?

Zum veränderten Anforderungsprofil für Führungskräfte zählen heute fachliche Mehrfachkenntnisse, d. h. der Blick „über den Tellerrand“ der eigenen Verantwortlichkeit sowie die soziale Intelligenz im Umgang mit den unterschiedlichsten Fachbereichs-Mentalitäten und allen Mitarbeitern.



Führung heißt also, dadurch erfolgreich zu sein, dass man seine Mitarbeiter erfolgreich führt, Methoden und Stile spielen hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Das Lösungswort heißt zunehmend Selbstverantwortung - und die kann durch die Schaffung positiver Rahmenbedingungen dazu beitragen, dass diese Selbstverantwortung ermöglicht - und nicht nur herbeigemanagt - wird. Doch leider sind die Führungskräfte auf ihre Methoden versessen, sie sind nicht fähig, gegen ihre natürlichen Anlagen zu handeln. Kaum jemand geht von seinem Weg ab, den er jahrelang mit „Erfolg“ beschritten hat. Wenn dann aber die Zeit ein verändertes, angepasstes Verhalten oder Vorgehen erfordert, dann vermag derjenige, der an seiner erfolgsgewohnten Methode festhält, nicht danach handeln.

Das Ergebnis: Er scheitert folgerichtig. Und die Ursache liegt dann einfach darin, dass der Wertewandel der Mitarbeiter einfach schneller vonstatten geht als dies die Führenden wahrnehmen. Höchste Zeit also zum Handeln. Weitere Voraussetzung ist zudem ein funktionierendes Miteinander, und zwar auf einem weit höheren Niveau, als es die herkömmlichen tayloristischen Strukturen oder gar chaotische, weil Ereignis bzw. Impuls gesteuerte Organisationen je vermögen. Auch wenn es am Anfang vielleicht nur kleine Schritte sind, es wird den Mitarbeitern ein völlig neues Gefühl vom Umgang miteinander vermittelt, das zudem noch den alltäglichen Berufs- und Privatstress erleichtert. Kommunikation ist von daher als eine Art „Bringschuld“ anzusehen, denn man will dem anderen ja etwas vermitteln und nicht nur abwälzen.

Dies wiederum schafft Transparenz, Klarheit und Eindeutigkeit und erleichtert somit die Voraussetzungen für ein selbst gesteuertes Handeln innerhalb der unternehmensbedingten „Spielregeln“. Von daher ist es im oftmals leicht auftretenden Spannungsfeld zwischen Führungskraft und Mitarbeiter umso wichtiger, dass sich beide bemühen, sich optimal zu verständigen, um ein für sie und das Unternehmen möglichst effizientes Ergebnis zu erzielen.

Kostenfaktor Angst durch gestörte Kommunikation

Was die meisten Führungskräfte am liebsten wegdiskutieren würden, weil es ihren Führungsstil in Frage stellt, nimmt inzwischen sogar ein die weltweite Wettbewerbsfähigkeit des Dienstleistungsstandortes Deutschland gefährdendes Maß an. Das Phänomen „Innere Kündigung“ lässt nach Schätzungen von Experten jedes Jahr einen Schaden in Höhe von rund 70 Milliarden Mark entstehen. Gerade die Angst um den Job, Mobbing durch Kollegen sowie die brodelnde Gerüchteküche in den Unternehmen gehen bei den Mitarbeitern irgendwann an die Substanz. Schlechtes Betriebsklima durch eine gestörte Kommunikation macht die Mitarbeiter psychisch fertig und reduziert insgesamt gesehen auch deren Leistungsfähigkeit am Ende um mindestens 30 Prozent.

Fazit: Selbst hoch bezahlte Spezialisten ziehen sich in ihr Schneckenhaus zurück, verabschieden sich von der Philosophie des Unternehmens und konzentrieren sich nur noch darauf, den Tag in der Firma unbeschadet zu überstehen. Sie freuen sich schon beim Betreten des Werksgeländes auf den Feierabend. Doch ein solches vergiftetes Arbeitsklima hat dramatische Folgen für den jeweiligen Arbeitgeber, denn hier ist nicht nur die Funktionsfähigkeit von Teams ernsthaft gefährdet, es liegen zudem noch Kreativitätspotentiale brach - an einen Produktionszuwachs ist erst gar nicht zu denken. Dadurch geraten die betroffenen Unternehmen samt deren Führungskräften und Mitarbeiter in eine sog. Angst-Spirale, die zudem oftmals auch noch ignoriert wird - und zwar so lange, bis es für einen Ausstieg zu spät ist. Dann bleibt als letzter Ausweg für den Einzelnen nur noch die innere Kündigung.

In diesem Endstadium all seiner Ängste ist die Suche nach dem Grund für die Furcht nur noch Vergangenheitsbewältigung, die Probleme werden jedenfalls nicht mehr gelöst. Dabei könnte das Entstehen von Ängsten bereits frühzeitig verhindert werden: denn anstatt autoritär zu sein, müssen die Führungskräfte vielmehr Autorität haben. Ein willkürlicher Führungsstil dagegen nagt am Selbstbewusstsein der Mitarbeiter: sie verzichten auf die freie Meinungsäußerung, sind oft krank und machen häufig Fehler. Deut-

liches Anzeichen für ängstliche Praxen ist meistens die dramatische Verschlechterung des Betriebsklimas, es erfolgt eine starke Zunahme psychosozialer Betreuungsfälle in der Umstrukturierungsphase. Die Mitarbeiter trauen sich aus Furcht vor Repressalien nicht einmal mehr, dem Vorgesetzten gegenüber eine eigene Meinung zu vertreten.

Stattdessen aber rettet oftmals ein offenes Gespräch mit den Betroffenen deren Loyalität gegenüber der Führung und baut zudem auch diffuse Ängste ab. Besonders in den Fällen, in denen Führungscrews ganze Umstrukturierungen beschließen, ohne vorher mit den Betroffenen zu sprechen, werden diese durch die Veränderungen stark verunsichert. Deshalb sollte eine offene Kommunikation selbst dann stattfinden, wenn den Führungsverantwortlichen Ängste plagen, die den Mitarbeitern verborgen bleiben sollen. Der Kasernenton durch Furcht einflößende Vorgesetzte mündet in diesem Falle nur in schierem Mobbing - mit schlimmen Auswirkungen für die Gesundheit der Opfer ebenso wie für die Praxis. Und so scheitern auch immer wieder viele der kostspieligen Umstrukturierungen wegen gestörter Kommunikation und diffuser Angstgefühle der Mitarbeiter.

Zeigt der Führungsverantwortliche dem Mitarbeiter durch einen sachlichen, aber gleichzeitig familiären Führungsstil auf, dass dieser auch Alternativen vorschlagen darf, ohne gleich Repressalien fürchten zu müssen, dann wird die Angst durch Vertrauen zur Führungskraft ersetzt. Aus diesem Grund sollte die Führungskraft zu seinen Mitarbeitern eine emotionale, aber distanzierte Beziehung aufbauen, sie muss ihre Mitarbeiter an Unternehmensentscheidungen beteiligen. Stattdessen aber sind die meisten Ärzte heutzutage so in ihren Sachaufgaben verstrickt, dass sie für ihre eigentlichen Aufgaben - nämlich die Personalführung - kaum noch Zeit haben. Es bleibt dadurch zu wenig Zeit, zu delegieren.

Personalführung durch Delegation

Kaum ein Arzt schöpft sein verbleibendes Delegationspotential voll aus. Diese geschieht zum einen, weil in der Praxis der Irrglaube herrscht, niemand könne das so gut wie man selbst. Dies mag zwar durchaus auch der Wahrheit entsprechen, muss aber letztlich nicht bedeuten, dass der Arzt als Führungskraft nunmehr alles selber erledigen sollte. Vielmehr sollten gerade diese Aufgaben von der Führungskraft selbst delegiert werden, um am Ende sagen zu können: „Niemand kann das Ergebnis so gut kontrollieren wie ich!“ Zum anderen verstehen viele Führungsverantwortliche unter dem Begriff Delegation: Der Mitarbeiter könnte scheitern.

Doch was ist daran so schlimm? Schlimm ist ein Scheitern nur, wenn hierdurch der Erfolg des Unternehmens, der Erfolg der Führungskraft selbst oder der des Mitarbeiters ernsthaft gefährdet würde. Diesem Problem aber können Führungsverantwortliche dadurch entgehen, indem sie genau an diesen erfolgsentscheidenden Knackpunkten im Arbeitsprozess ihres Mitarbeiters Kontrollen einbauen. Dadurch können sie diesen bei Bedarf wieder auf Erfolgskurs bringen. Eine weitere Delegationsbremse ist die irrige Meinung, dass Fehler eines Mitarbeiters schon abzusehen sind. Hier sollte sich jeder Arzt zuerst einmal fragen, welche Auswirkungen dies materiell - bspw. auf Kollegen oder Patienten - hat bzw. ob diese Fehler auch wirklich so erheblich sind. Auch ein Arzt hat meistens durch selbst erlittene Fehler gelernt.

Sind andererseits Führungskräfte nicht oftmals der Meinung, dass

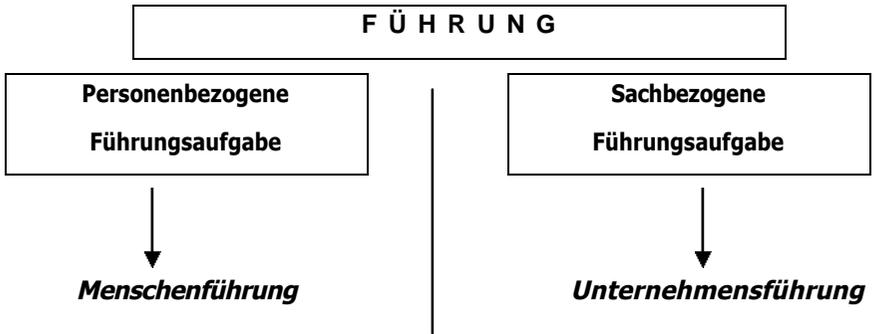
- ihre Mitarbeiter nicht wissen, was genau zu tun ist?
- Mitarbeiter nicht wirklich wissen, wie der Hase läuft?
- Mitarbeiter nicht wissen, in welchen Schritten sie vorgehen sollen?
- Konflikte mit dem Vorgesetzten entstehen könnten, weil man einfach eine übertragene Aufgabe weiterdelegiert hatte?

Ist dies der Fall, dann sollte man diese Fragen zuerst beantworten, bevor man die Aufgabe selbst ausführt. Danach sollte die Frage beantwortet werden, ob denn - gerade in letztem Punkt - tatsächlich auch der Erfolg des Arztes als Führungskraft auf dem Spiel steht. Was aber, wenn eine Führungskraft sogar befürchten muss, dass ein Mitarbeiter die ihm übertragenen Aufgaben besser löst als dieser selbst? Hier kann es dann wirklich nur heißen: Glückwunsch! Denn nur erstklassige Mitarbeiter bringen eine Führungskraft auch weiter und halten ihr sogar noch den Rücken frei für neue Aufgaben. Gleiches gilt für den Fall, dass Führungsverantwortliche von ihrer Arbeitssituation derart in Anspruch genommen werden, dass ihnen kaum noch Zeit bleibt, delegierbare Aufgaben zum einen zu erklären, zum anderen noch zu kontrollieren.

Gerade in diesen Fällen sollte erst recht versucht werden, noch mehr als bisher zu delegieren. In diesem Zusammenhang sollte dann auch gleichzeitig einmal der Zeitaufwand verglichen werden, den eine Führungskraft in eine ausführliche Erklärung investiert, mit der Zeitersparnis, wenn die Aufgabe dauerhaft delegiert werden kann. Andererseits stellt aber auch mangelndes Vertrauen ein großes Hindernis bei der Delegation dar. Das heißt: Führungsverantwortliche misstrauen laufend dem Können ihrer Mitarbeiter, anstatt sie sich hier lieber zu fragen: „Habe ich niemals erfahren, dass übertragenes Vertrauen auch motivieren kann?“

Ist man aber der Meinung, der Mitarbeiter packt das Ganze voraussichtlich nicht schnell genug, dann sollte man sich selbst einmal fragen: „Brauche ich die Sachen wirklich so dringend oder bin ich einfach nur neugierig?“ Fazit: Der Arzt als Praxisinhaber, Vorgesetzter und Führungskraft sollte viel öfters den Mut dazu haben, zu delegieren. Viele werden zudem erstaunt sein, dass es auch häufiger ohne sie geht - dafür sind sie aber diejenigen, die das Ergebnis am besten kontrollieren. Denn nur eine optimale Delegation führt auch zum Verständnis beim Mitarbeiter - und der Erfolg ist für beide Seiten garantiert!

Unternehmerische Führungsaufgaben als Ausgangspunkt jeden Entscheidungsprozesses



- Unternehmerische Führungsentscheidungen setzen ein hohes Maß an Selbständigkeit, Entscheidungsbefugnis und Verantwortung voraus.
- Unternehmerische Führungsentscheidungen sind richtungsweisende Grundsatzentscheidungen, die für den Bestand und Erfolg eines Unternehmens von grundlegender Bedeutung sind.
- Unternehmerische Führungsentscheidungen können immer nur aus der Kenntnis der Gesamtzusammenhänge heraus getroffen werden. Sie sind damit im Gegensatz zu den sog. Ressortentscheidungen stets Ganzheitsentscheidungen.
- Unternehmerische Führungsentscheidungen sind unabhängig von ihrer möglichen Übertragbarkeit grundsätzlich nicht delegierbar. Unternehmerische Führungsentscheidungen sind damit autonome und richtungsweisende Ganzheitsentscheidungen.

Über Art und Inhalt der diesen Entscheidungen zugrunde liegenden echten unternehmerischen Führungsaufgaben gibt es in Literatur und Praxis stark divergierende Auffassungen. Da unternehmerische Führungsaufgaben u. a. auch ein Spiegelbild neuer Technologien, ständig sich ändernder Sozialstrukturen sowie von Zielen und Grundauffassungen unserer Gesellschaft sind, wandeln sich im Zeitablauf diese Aufgaben, neue kommen hinzu, für die bereits vorhandenen werden andere Prioritäten gesetzt. Denn im Gegensatz zur Unternehmensführung handelt es sich bei den Entscheidungen der nachgeordneten Leistung nicht mehr um originäre, sondern vielmehr um derivative Entscheidungen.

Die 3 Schlüssel zur erfolgreichen Mitarbeitermotivation - Gibt es in Ihrem Praxisteam Sicherheit, Spaß und Ziele?

Motivation ist individuell und muss in der Praxis konsequent an den Bedürfnissen eines Mitarbeiters ausgerichtet werden. In der Arztpraxis findet Mitarbeitermotivation häufig nach dem „Schema F“ statt. Hinzu kommt die Gefahr der Projektion. Der Arzt als Führungskraft überträgt die eigenen Gefühle und Vorstellungen auf seine Mitarbeiter. Dabei sehen diese die Welt vielleicht mit ganz anderen Augen.

Wer als Arzt erfolgreich motivieren will, der muss die Beweggründe kennen, die für das Verhalten und Handeln eines Menschen verantwortlich sind. Der Klassiker ist die von Abraham Maslow entwickelte Bedürfnispyramide. Die unterste Ebene bilden die psychologischen Bedürfnisse, wie Ernährung, Schlaf und Kleidung. Sind die Bedürfnisse dieser Ebene befriedigt, wird die nächst höhere Ebene wichtig – das Verlangen nach Sicherheit.

Jeder Mensch will sich vor Gefahren schützen. Dieses bei Menschen sehr stark ausgeprägte Bedürfnis ist der Grund, warum Versicherungen so glänzende Geschäfte machen. Die dritte Ebene ist das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, die vierte Ebene heißt Wertschätzung und die fünfte Ebene Selbstverwirklichung. Die drei Hauptmotivatoren:

- Sicherheit: Bedrohte Mitarbeiter haben andere Dinge im Kopf als das Unternehmensziel.

- Spaß: Spaß ist ein Element der intrinsischen Motivation. Spaß kann nicht befohlen werden.
- Ziele: Die egoistischen Bedürfnisse der Mitarbeiter müssen mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden.

Beachten Sie deshalb: Mitarbeitermotivation ist keine Technik, sondern vielmehr eine Grundhaltung zum richtigen Umgang mit anderen Menschen.

Sicherheit ist wichtig

Sie können einen Mitarbeiter nicht einfach fragen: „Fühlen Sie sich in der Praxis durch irgendwen oder irgendetwas bedroht?“ Sie erhalten keine vernünftige Antwort. Das hat verschiedene Gründe. Viele Mitarbeiter kennen ihre Bedürfnisse gar nicht so genau, wie diese hier unterteilt werden. Außerdem ist es individuell unterschiedlich, ob und wie stark sich ein Mensch mit sich selbst und seiner Psyche beschäftigt. Um herauszufinden, wie es um das Sicherheitsdenken in Ihrem Praxisteam bestellt ist, müssen Sie gut und unauffällig beobachten, geschickt fragen und gut zuhören.

Diese Denkanstöße helfen Ihnen, ein Bild zu bekommen:

- Ist die Mitarbeiterin erst kurze Zeit in der Praxis?
- Wie groß ist ihre praktische Erfahrung?
- Plant Ihre Mitarbeiterin, eine Familie zu gründen oder ist dies vor kurzem (in den letzten 5 Jahren) geschehen?
- Muss die Mitarbeiterin mit die Schulden für ein Eigenheim tilgen?
- Hat sich die Mitarbeiterin schon mal ein Zwischenzeugnis ausstellen lassen?
- Spricht die Mitarbeiterin von sich aus regelmäßig mit Ihnen über ihr Gehalt?
- Vertritt die Mitarbeiterin ihre Meinung?

Spaß und Freude sind starke Motivatoren

Nur was ein Mensch mit Begeisterung tut, macht er auch richtig. Beruf kommt von Berufung. Die Kernfrage lautet: „Welche Arzthelferinnen fühlen sich zur Arzthelferin berufen?“ Die Berufswahl eines Menschen ist nämlich eine komplizierte Sache. Vom Zufall bis hin zum minutiös geplanten Weg zur Arzthelferin ist alles möglich. Fragen Sie Ihre Arzthelferin, was sie an ihrer Aufgabe besonders schätzt.

Fragen Sie aber auch danach, was ihr nicht gefällt. Ob Sie offene Antworten erhalten, hängt sicher vom richtigen Zeitpunkt der Fragen und nicht zuletzt vom Verhältnis zwischen Ihnen als Arzt und Führungskraft und Ihrer Mitarbeiterin ab. Egal, wie die Antworten ausfallen, Sie erhalten in jedem Fall wichtige Informationen. Wenn Sie nicht direkt fragen wollen, dann beobachten Sie über einen längeren Zeitraum. Jeder Mensch zeigt durch sein Verhalten, ob ihm etwas Spaß macht.

Gibt es in Ihrem Praxisteam Mitglieder, die häufig und/oder über einen längeren Zeitraum missmutig oder freudlos wirken? Wenn ja, dann gehen Sie den Ursachen auf den Grund. Steckt ein privates Ereignis, dahinter? Gibt es Schwierigkeiten mit Kollegen oder Vorgesetzten? Beachten Sie: Drücken Sie sich nicht vor diesen Gesprächen. Sie gehören zu den Aufgaben einer Führungskraft!

Ziele sorgen für Bewegung

Ziele spielen eine zentrale Rolle in der Mitarbeitermotivation. „Als das Ziel aus ihrem Blickfeld verschwand, verdoppelten sie ihre Anstrengungen.“ Ziele geben jedoch nicht nur den zu steuernden Kurs vor, sondern sind der Treibstoff zur Bedürfnisbefriedigung. Der Knackpunkt ist immer die Identifikation mit dem Ziel. Beispiel: Mitarbeiter, die Praxisziele für unerreichbar halten, werden keine Höchstleistung erbringen – im Gegenteil. Daher beachten Sie: Viele Ziele in Praxen demotivieren Mitarbeiter.

So machen Sie es richtig

Verteilen Sie keine Zielparolen, sondern erarbeiten Sie mit jedem Teammitglied seine Ziele. Reichen Sie Ihre persönlichen Ziele als Führungskraft nicht einfach nach unten durch, sondern kanalisieren Sie vielmehr überzogene Ziele für die Mitarbeiter. Überlassen Sie es nicht Ihrem Praxisteam, die Ziele zu definieren, das ist Ihre Arbeit!

Setzen Sie keine schwammigen Ziele. Vereinbaren Sie vielmehr konkrete Zahlen und Termine. Auch wenn ein Mitarbeiter ja zu einem Ziel gesagt hat, heißt das nicht, dass er sich damit identifiziert. Fragen Sie: „Welche Hürden sehen Sie auf dem Weg zum Ziel?“ So wird Ihr Mitarbeiter seine inneren Widerstände preisgeben. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dort, wo es notwendig ist.

Fazit: Wer Mitarbeiter erfolgreich führen will, muss sich selbst führen und motivieren können. Erfolgreiche Mitarbeitermotivation muss von oben nach unten vorgenommen werden. Sie ist somit ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur.



Jede Praxis stellt etwas Einmaliges dar

Die Begriffe „Führung“ und „Management“ können auch als Funktion bzw. Tätigkeitsfolge im Sinne von Menschenführung und damit als eine spezifische Kategorie der Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen definiert werden. „Führen“ oder „Managen“ bedeutet dann eine Ziel orientierte personelle Einwirkung auf das Verhalten von Menschen. Das Führen einer Praxis verlangt vom Arzt Entscheidungen. Gegenstand der Unternehmensführungslehre sind deshalb immer unternehmerische Führungsentscheidungen, in deren Mittelpunkt die planmäßige Kombination der Dienstleistung mit dem Ziel des optimalen wirtschaftlichen Erfolges steht.

Die Problematik ist aber zunächst einmal darin zu sehen, dass es bis heute noch keine hinreichende Antwort auf die Frage nach bestimmtem Führungswissen und spezifischen Führungstechniken gibt, die notwendig sind, um in unterschiedlichen Situationen Führungsaufgaben jederzeit optimal erfüllen zu können. Das liegt sicherlich zu einem Teil daran, dass jede Praxis etwas Einmaliges darstellt, dass ständig wechselnde Umwelteinflüsse laufend neue Erkenntnisse verlangen und dass zur Lösung spezieller Problemsituationen spezifische Methoden und Techniken notwendig sind.

Praxis-Unternehmungen sind jedoch keine anonymen Organisationen zur Kombination abstrakter Dienstleistungen, sondern sie sind „Menschen bezogene Sozialsysteme“. Führungsaufgaben in der Praxis sind von daher immer nur durch eine nachdrückliche Berücksichtigung des Faktors Arbeit zu lösen. Aus diesem Grund muss die Unternehmensführungslehre auch sozial- und verhaltenswissenschaftliche Aspekte mit einbeziehen und dabei Aussagen über eine Ziel gerichtete Beeinflussung individueller und kollektiver Verhaltensweisen der am Entscheidungsprozeß beteiligten Personen machen. Dieser Bereich der Unternehmensführungslehre wird somit als sozialpsychologischer Teil bezeichnet.

Neben der inhaltlichen Fixierung des Gegenstandes der Unternehmensführung ergibt sich somit das zweite große Problem, nämlich in der Frage nach der Lehr- und Lernbarkeit der Führung von Unternehmen. Während man insbesondere in den USA die Meinung vertritt, Unternehmensführung sei ein in sich abgegrenzter erlernbarer Wissensbereich, ist in Deutschland

der Glaube an den „geborenen“ Führer auch heute noch weit verbreitet. Der klassische deutsche Praxis-Manager wächst somit noch immer in die Führungsverantwortung hinein, ohne speziell und systematisch hierfür trainiert zu werden.

Die Antwort auf die Frage nach der Lehr- und Lernbarkeit der Unternehmensführung hängt jedoch davon ab, ob man die logisch-systematische Erfassbarkeit des unternehmerischen Führungsproblems bejaht oder verneint. Das sachbezogene Führungswissen, die Führungstechniken und „intellektuellen“ Technologien, die hauptsächlich auf systematische Problemlösungen im Rahmen des unternehmerischen Entscheidungsprozesses abstellen, sind sicherlich zum großen Teil logisch-rational erfassbar und damit auch lehr- und erlernbar.

Nicht mehr ganz so klar fällt dagegen die Antwort dann aus, wenn man auf die zweite Aufgabe von Führungskräften abstellt, nämlich das Verhalten der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter Ziel gerichtet zu beeinflussen. Die Lösung spezifischer Führungsaufgaben mit weitgehend psychologisch-sozialen Aspekten verlangt nämlich mehr als nur das bloße Beherrschen bestimmter sachbezogener Techniken. Sie verlangt von jedem Arzt eine bestimmte persönliche Qualifikation im Sinne von Menschenführung. Da es bisher den Einheitstyp einer Führungskraft mit allgemein akzeptierten Qualifikationsmerkmalen nicht gibt, ist die Frage nach den Faktoren, die eine Führungsqualifikation ausmachen, nach wie vor nicht hinreichend zu beantworten.

Nicht zuletzt auch aus diesem Grund ist in Wissenschaft und Praxis die Frage nach der Lehr- und Lernbarkeit von Führungskräften weiter umstritten.

Menschenführung ist in ihrer komplexen Gesamtheit weder eine Kunst noch eine Technik. Führungspersönlichkeiten werden nicht geboren; sie werden allerdings auch nicht „gemacht“. Sieht man einmal von dem nur schwer zu klärenden, auf der Motivation beruhenden Aspekt der Führungseignung ab, so verbleiben für eine kritische Analyse die Führungseignung und das Führungsverhalten. Aus der Gesamtheit sind daher zehn Führungseigenschaften herauszugreifen. Die Rangreihe erhebt dabei weder den Anspruch auf empirische Systematik und Vollständigkeit, noch soll der jeweilige Rangfolgeplatz eine besondere Priorität dokumentieren.

Führungseigenschaften	Ihre persönliche Bewertung
Belastbarkeit	
Urteilsfähigkeit	
persönliche Integrität Selbstbeherrschung	
Verantwortungsfreudigkeit	
Intelligenz	
Entscheidungsfähigkeit	
Einfühlungsvermögen	
Kreativität	
Überzeugungskraft	

Ob diese Führungseigenschaften allerdings angeboren oder ob man sie sich durch einen Erfahrungs- und Lernprozess aneignen kann, ist bis heute umstritten. Betrachtet man einmal exemplarisch etwa die Intelligenz oder die Kreativität, so wird sicherlich bereits bei der Geburt - bedingt durch bestimmte Erbanlagen - ein gewisses Intelligenzpotential sowie ein bestimmtes kreatives Potential gelegt. Für die optimale Ausnutzung dieser angeborenen Möglichkeiten verbleibt allerdings ein weiter Spielraum.

Durch unterschiedliche Familienverhältnisse, sozioökonomische Umweltfaktoren, durch Bildungseinrichtungen und die eigene Erfahrung werden angeborene Führungseigenschaften ständig negativ oder positiv beeinflusst, weiterentwickelt und in bestimmte Bahnen gelenkt. Die reine Erlernbarkeit von Führungseigenschaften muss deshalb auch beim Vorliegen etwa von bestimmten Kreativitätsmethoden, wie bspw. „Brainstorming“, der „Morphologie“ und der „Synektik“, angezweifelt werden.

Auch die zweite Komponente der Führungsqualifikation, das Führungsverhalten, ist - soweit es aus dem Vorhandensein bestimmter Persönlichkeitseigenschaften abgeleitet wird - im strengen Sinne des Wortes sicherlich

nicht erlernbar. Dazu kommt noch, dass es in der Praxis kein allgemein akzeptiertes, optimales Führungsverhalten gibt, sondern vielmehr nur das Verhalten in ganz bestimmten Situationen und im Zusammenhang mit ganz bestimmten Gruppen. Die jeweilige Gruppenstruktur, die Gruppenziele sowie die Erwartungen der Gruppe an die Gruppenmitglieder bestimmen nämlich zum großen Teil das angemessene Führungsverhalten in konkreten Situationen. Sind allerdings die Erwartungen bekannt, die eine Gruppe von Mitarbeitern an das Verhalten der Führungsperson stellt, dann sind bestimmte elementare Verhaltensweisen in Form eines Verhaltenstrainings in gruppendynamischen Prozessen durchaus vermittelbar und damit auch erlernbar.

Von Siegern lernen: Das richtige Beziehungsmanagement zwischen Arzt und seinen Patienten

Wer als Hausarzt oder Internist erfolgreich sein will, muss sich, auch wenn er nur eine kleine Praxis hat, einem Leistungsvergleich unterziehen. Gerade in der augenblicklich schwierigen Situation aufgrund steter Kosteneinsparungen und Budgetierungen wird die Kundenzufriedenheit immer wichtiger. Es genügt nicht mehr, nur noch gute Medikamente bzw. Dienstleistungen anzubieten. Der Patient muss auch subjektiv zufrieden sein. Erfolgreich sein bedeutet, dem Patienten einen individuellen Cocktail aus Betreuung und Dienstleistung zu servieren. Doch dieser Einsicht verweigern sich immer noch viele Ärzte.

Bei allen ganzheitlichen Aktivitäten eines Arztes muss der Nutzen für den Patienten immer im Vordergrund stehen. Aufgabe des Hausarztes ist es, diesen entweder als Kombination mit seinen medizinischen Fähigkeiten (bspw. homöopathische Anwendungen, Praxiszeitschriften, Informationsveranstaltungen etc.) oder als reinen Service am Patienten bedarfsgerecht anzubieten. Die Kosten, die hierdurch entstehen, übertreffen längst die

Ertragschancen. Das Image einer Praxis wird nämlich nicht nur durch das medizinische Leistungsspektrum, die Kommunikation oder dem Verhalten des Arztes beeinflusst. Es unterliegt vielmehr sozialen Einflüssen, die als öffentliche Meinung und damit auf das Vorstellungsbild von der Praxis einwirken.

Allerdings enthält der Begriff "Vorstellungsbild" nur das, was der Patient wahrnimmt. Für die Kundengewinnung und -bindung ist jedoch die Umkehrung dieses Satzes interessant: Denn jede Maßnahme eines Arztes, die vom Patienten in irgendeiner Weise wahrgenommen wird, beeinflusst auch sein Vorstellungsbild. Eine vorbildliche Betrachtung mancher Ärzte: "Denken Sie im Kopf und Herzen Ihres Patienten, denken Sie an seine Wünsche". Denn ärztliche PR bedeutet auch, mit dem Patienten zu reden. Der Patient verlangt nach Informationen und Dienstleistungen, die ihm einen Vorteil bringen und die das tägliche Leben erleichtern.

Man hört zwar immer wieder den gedankenlos dahin gesprochenen Satz: "Meine Patienten, die kenne ich!" Doch oftmals zeigt sich, dass viele Ärzte immer noch ein höchst gefährliches Bild vom Patienten haben: Inhaltlose Schlagzeilen ohne informative Aussagen, persönlich umschmeichelnder, aber unverbindlicher Umgang, dann aber eine rein formrechtliche Klärung von Beanstandungen oder sonstigen Missverständnissen. Anschließend ist der Patient dann auch noch selbst schuld daran, dass er nicht gleich einen Rechtsanwalt mitgebracht hat.

Nun wird sich so mancher Arzt fragen: Wie gewinnt man Kunden (Patienten)? Die Antwort: So wie man Freunde gewinnt! Der Sinn einer Freundschaft ist nicht gemeinsamer Spaß, sondern gemeinsames Füreinanderstehen. Sie können dies Dienstleistung auf Gegenseitigkeit nennen. Nichts anderes sollte die Beziehung zwischen Arzt und Patienten sein. Der Patient braucht den Arzt, der ihm bestimmte Bedürfnisse erfüllt. Der Arzt ist auf Patienten angewiesen, um durch jene die Akzeptanz seines individuellen Service, d.h. seine Honorierung zu erfahren, die ihm sein Überleben und seine Weiterentwicklung sichert.

Kundenstrategie: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Auf Grund ihrer individuellen Dienstleistungs- und Serviceoffensive haben Ärzte die Möglichkeit, neue Geschäftsfelder (bspw. Vorsorge-, Nachsorge-maßnahmen, Beratungen) zu erschließen, den Umsatz zu steigern, die Kundenbindung zu erhöhen oder die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Für die Zukunft bedeutet dies: Nur noch ein hohes Leistungsniveau erzeugt Kundenzufriedenheit und ermöglicht höhere Umsätze. Des Weiteren bringt dieses Vorgehen erhebliche Einsparungen bei der Werbung, die nun Kunden durch die mündliche Weiterempfehlung übernehmen.

Kundenbindung erreichen Sie, indem Sie Ihren Patienten eine individuelle Dienstleistung anbieten. Sie können auf diese Weise Ihre einzigartigen Dienstleistungen bewerben und sich somit auf ein lukratives Serviceangebot konzentrieren. Um dies zu erreichen, muss jeder Arzt zuerst überlegen, wie er es erreicht, an den Patienten auch „näher heranzukommen“. Hierzu gibt es verschiedene Möglichkeiten: Erfassen Sie als Analysegrundlage zuerst Ihr Dienstleistungsspektrum, anschließend ermitteln Sie den Nutzwert jedes Ihrer Angebote für den Patienten.

Im nächsten Schritt überprüfen Sie, was die jeweilige Leistungs-/Serviceerbringung in Ihrer Praxis kostet, erst danach analysieren Sie in einer Kosten-/Nutzen-Rechnung den Wert jeder einzelnen Dienstleistung. Untersuchen Sie die jeweiligen Trends, die Ihre Patienten beeinflussen und wünschen könnten. Daran anschließend bieten Sie den neuen Service Ihren Patienten an. Was erlaubt ist und was nicht, richtet sich mehr nach der Berufsethik als nach Paragraphen. Beherzigen Sie die Grundsätze Wahrheit, Klarheit und Einheit von Wort und Tat, dabei sind Sie sicherlich auf dem richtigen Weg.

- **Was erwartet der Patient?**

Natürlich liegt die Antwort nahe, dass er die Dienstleistungen Ihrer Praxis erwartet. Das ist jedoch keine Augenwischerei: Sinnvoller ist eine kritische Bestandsaufnahme dessen, was der Kunde tatsächlich benötigt.

- **Was kann ich tun, um die Erwartungen der Patienten zu erfüllen?**

Lassen Sie es dabei nicht bei oberflächlichen Dienstleistungsveränderungen bewenden. Prüfen Sie stets, wie sich die Anforderungen der Patienten verändern und was Sie ihm dazu bieten können (zusätzlicher Service).

- **Was muss ich tun, um die Wünsche des Patienten jetzt und in absehbarer Zeit zu erfüllen?**

Welche zusätzliche Beratung/welcher zusätzliche Service ist nötig? Was kann die Konkurrenz?

- **Was kann ich dem Patienten bereits jetzt zusagen?**

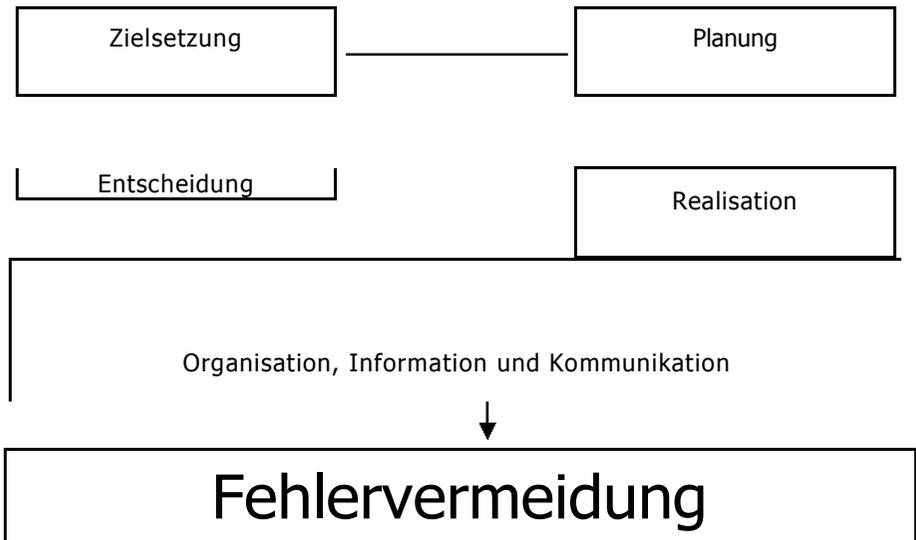
Dies betrifft sowohl den aktuellen Zuschnitt der Dienstleistungen als auch die hohe Qualität der Kommunikation mit dem Patienten.

- **Wo gibt es Defizite?**

Wo sind die Erwartungen meiner Patienten größer als die Möglichkeiten meiner Praxis?

Gerade Ärzte verfügen über große Kreativitätspotentiale, nur wird es viel zu wenig verstanden, diese Chancen auch zum eigenen Vorteil zu nutzen. Um ein richtiges Innovationsmanagement aufzubauen, müssen Ärzte auch ihre Mitarbeiter zur Erfindung neuer Dienstleistungen oder einem speziellen Service animieren. Gerade das Wecken eines neuen Verständnisses für Innovationen erweckt bei den Mitarbeitern größere Denkfreiheit und führt somit zu mehr Einfallsreichtum. Arzt und Praxisteam müssen sich gegenseitig zu Höchstleistungen anstacheln.

Ebenso wichtig ist es für den Arzt, jegliche Anregungen des Marktes aufzugreifen (bspw. Gleichwertigkeit billigerer Medikamente zum Original, Ernährungswissenschaften, psychologische Betreuung etc.), denn der Patient muss schon bei der Ideenfindung sowie der Dienstleistungs-/Service-definition in den Innovationsprozess einbezogen werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass sich die Entwicklung auch mit den Bedürfnissen des Patienten deckt.



Befehlen, anordnen, kommandieren

Dem anderen sagen, was er zu tun und zu lassen hat: „Was andere tun, ist mir egal. Du machst es jetzt so, wie ich es gesagt habe.“ Die Folge: Sie signalisieren, dass die Bedürfnisse des anderen unwichtig sind.

- **Warnen, ermahnen, drohen**

Dem anderen sagen, was passiert, wenn er dies oder jenes tut: „Wenn du das tust, dann wird es dir irgendwann leid tun.“ Die Folge: Angst, Unterwürfigkeit oder Feindseeligkeit.

- **Moralisieren, drohen, zureden**

Dem anderen sagen, was er tun sollte: „Du solltest dich nicht immer so aufführen.“ Die Folge: Schuldgefühle, der Mitarbeiter reagiert meistens mit Widerstand.

- **Beraten, Lösungsvorschläge machen**

Dem anderen sagen, wie er sich in dieser Situation verhalten könnte: „Warte doch noch, bevor du eine so wichtige Entscheidung triffst.“ Die Folge: Abhängigkeit vom anderen, Unfähigkeit, selbst entscheiden zu lernen.

- **Vorhaltungen machen, belehren, Argumente anbringen**

Einfluss nehmen, indem Sie Argumente, Logik oder Informationen geben: „Diese Stellung ist die beste, die du jemals gehabt hast.“ Die Folge: Minderwertigkeit, Gefühl der Unterordnung.

- **Urteilen, kritisieren, widersprechen, beschuldigen**

Den anderen in irgendeiner Form negativ bewerten: „Du denkst nur bis zur nächsten Straßenecke.“ Die Folge: Gefühl der Unzulänglichkeit oder Reaktion mit Gegenkritik.

- **Loben, zustimmen**

Dem anderen eine positive Bewertung übermitteln: „Du hast großes Potenzial.“ Die Folge: Lob tut nicht immer gut, in der falschen Situation abgewandt vermittelt es das Gefühl, dass sich der andere gar nicht in die eigene Situation hineinendenken kann, oder es wird als Manipulation empfunden.

- **Beschimpfen, lächerlich machen, beschämen**

Dem anderen das Gefühl geben, dumm zu sein, sich lächerlich zu verhalten: „Ach, der Herr Neunmalklug wieder.“ Die Folge: negative Wirkung auf das Selbstimage und die Selbstliebe.

- **Interpretieren, analysieren, diagnostizieren**

Den anderen durchschauen wollen, ihm zu sagen, welche Motive er für sein Tun hat: „Du tust das, weil du zu faul bist.“ Die Folge: Gefühl der Bedrohung und Frustration, weil man sich durchschaut fühlt.

- **Beruhigen, bemitleiden, trösten, unterstützen**

Den anderen dazu zu bringen, sich besser zu fühlen, die Heftigkeit seiner Empfindungen zu leugnen: „Mach dir keine Sorgen, das wird alles wieder.“ Die Folge: Gefühl des Unverstandenseins.

- **Forschen, fragen, verhören**

Auf Motiv- und Ursachensuche gehen, um dem anderen zu helfen, das Problem zu lösen: „Wer hat dir diesen Gedanken denn in den Kopf gesetzt?“ Die Folge: Gefühl fehlenden Vertrauens.

- **Zurückziehen, ablenken, aufheitern**

Den anderen von seinem Problem abzubringen versuchen: „Lass uns jetzt über Angenehmeres reden.“ Die Folge: Gefühl der Zurückweisung, Desinteresse des anderen.

Erst durch aktives Zuhören können Sie lernen, wirklich konstruktiv zu interagieren und die Beziehungen zu Ihrem Praxisteam oder Ihnen nahe stehenden Personen auf eine völlig neue Stufe der Qualität zu bringen. Denn die Qualität Ihrer Kommunikation entscheidet über die Qualität Ihrer Beziehungen zu anderen Menschen. Durch aktives Zuhören verbessern Sie nicht nur die Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern und zu anderen Menschen. Sie lernen dadurch auch, Ihre eigenen Gewohnheiten und Ansichten zu hinterfragen. Und nur auf diese Weise können Sie selbst wachsen.

Um aktiv zuzuhören, müssen Sie

- Hören wollen, was der andere zu sagen hat;
- Die Empfindungen des anderen annehmen wollen und können;
- Ein Gefühl des Zutrauens in die Fähigkeiten des anderen haben;
- Im Falle Ihres Praxisteam lernen, dass Sie Menschen vor sich haben, die eigene Empfindungen und Meinungen besitzen.

Erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen

Neben diesem Beobachten der Marktanforderungen sollten Ärzte auch die zukünftigen Wünsche ihrer Patienten erahnen (bspw. Nachsorge, Vorsorge, Aufklärung). Bei diesen Netzwerken des Wissens geht es um Inhalte. Der Patient selbst ist Träger von Informationen, der sich mit Problemen beschäftigt, sich aber deren Komplexität nicht vorstellen kann. Er weiß nicht einmal die Frage, auf die der Arzt eine Antwort benötigt. Aufgrund der "Schnell-"Abfertigung von Patienten kommen jedoch viele Ärzte vor lauter Aktionismus nicht mehr zum Nachdenken und handeln somit ohne jegliche Vision. Neues entsteht aber nur dort, wo sich auch Patienten oder Kollegen mit Talenten austauschen.

Trotzdem legen immer noch viele Ärzte ihr Schwergewicht zu stark auf die Ansprache neuer Kunden und viel zu wenig auf die Berücksichtigung der notwendigen Folgeaktivitäten, oftmals werden zugesagte Versprechen gar nicht eingelöst. Die Folge ist - neben viel interner Hektik und gegenseitigen Beschuldigungen - eine deutliche Beeinträchtigung des Verhältnisses zum Personal. Doch gerade die oberflächliche Behandlung von Patienten kann zu Pannen und Kunden schädigenden Situationen führen. Also heißt es, dem Patienten Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Achtung zu erweisen und durch zusätzlichen Service zum Ausdruck zu bringen, wie wichtig man für ihn sein kann.

Der Sinn zwischen Arzt und Patient ist gegenseitiger Nutzen unter der Voraussetzung beiderseitiger Zuverlässigkeit. Denn: Es überzeugt die Persönlichkeit, nicht das Argument. Oder fachspezifisch ausgedrückt: Es heilt der Arzt, nicht das Medikament. Maßstab sind eben nicht die „Geschäftsbedingungen“, sondern das partnerschaftliche Verhältnis. Partnerschaft heißt nicht zuletzt auch Teilhabe am Gewinn: Bei jedem Geschäft unter zweien muss es immer auch zwei Gewinner geben. Einen Patienten zu behalten ist billiger als ständig neue zu gewinnen. Es gibt keinen guten und keinen schlechten Kunden, es gibt nur zufriedene oder unzufriedene. Dabei sollte das Gewinnende an der Kunden(um)werbung nicht nur während einer erstmaligen Behandlung stattfinden, sondern auch danach weiter gehen.

Leisten Sie deshalb bei allem mehr und Besseres, als man von Ihnen verlangt oder erwartet. Und mehr tun als verlangt ist gar nicht so schwer, wie manche vielleicht meinen. Mehr tun heißt:

- Sie rufen den Patienten ein paar Tage nach der Behandlung an und fragen ihn nach seinem Ergehen (auch wenn Sie erwarten, dass es keine Probleme gibt). Eine gute Gelegenheit, noch einmal auf evtl. Nach- oder Vorsorgeprogramme hinzuweisen.
- Sie sprechen als Arzt persönlich mit jedem neuen Patienten (nehmen also nicht nur die Behandlung vor und schicken den Patienten dann wieder weg)

-
- Sie sind für wichtige Patienten auch abends und am Wochenende ansprechbar
 - Sie gründen zusammen mit Kollegen einen ärztlichen Wochenend-Vorsorge (Not)-Dienst. Der Patient zahlt bar, bekommt das Geld aber von der Kasse wieder erstattet.
 - Sie verbinden mit einer eigenen Kundenzeitschrift ärztliche Ratschläge mit Humorigem (Lustiges aus der Praxis, Gartentipps, Pollenflugtipps etc.)
 - Geben Sie dem Patienten stets das Gefühl, dass seine Krankheit ernst genommen wird. Bedanken Sie sich in jedem Fall bei Ihrem Patienten für sein Vertrauen: "Ich bin Ihnen dankbar, dass Sie mit diesem Problem gleich zu uns gekommen sind."
 - Überprüfen Sie Ihren Service, und Sie erfahren, wo die Stärken und Schwachstellen Ihrer Praxis sind. Sie zeigen Ihren Patienten damit, dass Sie deren Wünsche wichtig nehmen. Nebeneffekt: Viele Patienten erfahren durch die Befragung überhaupt erst von der gesamten Breite Ihrer Leistungen.
 - Sie sind telefonisch stets erreichbar, wenn es um Gesundheitsfragen und Sorgen geht. Richten Sie ein Beratungstelefon ein (evtl. auch Faxabruf)
 - Haben Sie sich bei Ihren "besten" Patienten schon einmal für die Treue bedankt? Richten Sie zum Beispiel ein System ein, nachdem jeder Patient einen Dankeschön-Brief erhält.
 - Organisieren Sie einen Erfahrungsaustausch von Anwendern Ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen. Die Erfahrung zeigt: Solche Gelegenheiten werden genutzt, weil Ihre Patienten die Möglichkeit haben, Gleichgesinnte zu treffen. Ein Arzt, der zum Fachthema spricht, macht den Besuch des Erfahrungsaustausches noch reizvoller.
 - Bieten Sie Fachzeitschriften, die von Ihrer Zielgruppe gelesen werden, oder Fachaufsätze zu Ihrem Spezialgebiet an. Ihre Patienten werden mit Interesse feststellen, dass Sie ein anerkannter Spezialist sind. Oder

versorgen Sie Ihre Patienten mit Fachaufsätzen, die für ihn interessant sein könnten. Motto: "Heute las ich den Artikel über XY in der Zeitschrift AB. Ich bin sicher, dass Sie dieser Artikel interessiert ..."

- Sammeln Sie die Geburtsdaten Ihrer Patienten. Über Geburtstagsgrüße freut sich jeder (gilt auch für andere Glückwünsche).
- Mit einer Praxiszeitschrift haben Sie die Möglichkeit, im objektiven redaktionellen Umfeld Ihre Leistungen darzustellen (Betriebsausgabe!)
- Sorgen Sie dafür, dass sich Ihre Mitarbeiter immer mit vollem Namen vorstellen. Erleichtern Sie den persönlichen Kontakt, indem Sie möglichst viele Informationen über den jeweiligen Patienten verfügbar haben.
- Ist ein Bericht über Sie, über Ihre Dienstleistungen oder über Ihre Praxis in einer Zeitung oder Zeitschrift erschienen? Dann versorgen Sie Ihre Patienten mit einem Sonderdruck.
- Was sind Ihre Zusatzleistungen: Wodurch heben Sie sich von "Ihrer Konkurrenz" ab? Bieten Sie Zusatzleistungen, die Ihre Kollegen nicht haben.
- Bleiben Sie stets eine sympathische Persönlichkeit!

Diese Hauptziele dürfen Sie nie aus den Augen verlieren. Sie müssen sich dabei nicht nur Ihrer Sache, sondern auch Ihrer selbst ganz sicher sein. Wenn Sie dies wissen, können Sie darangehen, Ihre Stärken gezielter als bisher einzusetzen. Denn Sie haben erkannt: Es muss nicht immer Großes sein, und es muss Sie nicht unbedingt Geld kosten. Der Unterschied zum Durchschnitt muss gar nicht so riesengroß sein. Und dennoch: Sie werden schnell sehen, dass aus diesem kleinen, aber spürbaren Unterschied ein großer, ein wachsender Vorteil wird. Durch dieses "Gesetz des zunehmenden Ertrags" werden Sie immer erfolgreicher, so dass man Ihre Dienste mehr und mehr verlangen wird. Eine Spirale zum Positiven beginnt, sich zu drehen.

Führungskräfte als Mentoren

Die moderne Psychologie besitzt vielerlei Führungsprinzipien, die Kreativität und Innovationsgeist fördern. Doch Träume, die man nicht wagt zu träumen, werden nie wahr werden. Von daher ist das Prinzip gefordert, durch Sinnggebung und Visionen zu führen, denn der Mitarbeiter muss seine Arbeit in einen Sinnzusammenhang stellen können und mit möglichst vielen Visionen begeistert werden. Dies erfordert allerdings auch ein Höchstmaß an Transparenz durch Information und Kommunikation.

Bereits in der Anfangsphase der modernen elektronischen Datenverarbeitung glaubte man, die Situation eines Teams oder gar einer ganzen Einrichtung ausschließlich in Zahlen darstellen zu können. Und so mancher hatte hierbei auch die Vorstellung, dass man aus diesen Zahlen, wenn sie nur jeden Tag detailliert und richtig zur Verfügung stünden, unternehmerische Entscheidungen ableiten könne. Dennoch haben wir heute nicht mehr und nicht weniger unternehmerische Fehlentscheidungen als früher.

Die Frage nach dem „Warum“ kann sich hier getrost erübrigen, denn richtige Entscheidungen kann man nur dann treffen, wenn hinter diesen Entscheidungen auch eine Vision anzutreffen ist. Und diese Vision beinhaltet die so wichtigen Hauptbereiche des menschlichen Lebens, nämlich das Materielle, die Mitmenschlichkeit, die Anerkennung sowie die Gesundheit bzw. die eigene persönliche Umwelt und die Umwelt allgemein. Nur dort, wo in den Praxis-Einrichtungen Mitwirkungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten bestehen, nur dort steigt auch die Innovation. Der Mitarbeiter muss eingebunden werden in Teams, in denen er sich wohl fühlt, er sollte mit Tätigkeiten konfrontiert werden, die ihm Spaß machen. Und er sollte mehrmals im Jahre aufgefordert werden, sämtliche Störquellen und Ärgernisse innerhalb der Einrichtung zu nennen.

Dadurch, dass durch dieses Vorgehen eine schnelle Abhilfe erfolgen kann, wird diesen Störungen dementsprechend auch wenig Energie entzogen. Ärzte als Führungskräfte benötigen deshalb bildhafte Darstellungen, um sich unmissverständlich Klarheit zu verschaffen, genauso aber, um ihren Ideen Ausdruck zu verleihen. Zu den Führungsprinzipien gehört aber auch das Prinzip der konstruktiven Rückmeldung. Dies bedeutet: Ärzte führen

über Lob - die wichtigste Motivation -, ebenso aber über konstruktive Kritik. Doch gerade dieses Feedback muss gelernt werden und muss letztendlich zu einem Führen durch Zielvereinbarung führen.

Dies aber wiederum bedeutet, dass der Mitarbeiter seine Meßlatte nicht nur kennen, sondern vielmehr gemeinsam mit dem Arzt auch selbst bestimmen sollte. Führen durch Vorbild zeigt, dass dort, wo Ärzte als Führungskräfte durch menschliche Integrität (d. h. persönliche Einbringung) und fachliche Kompetenz tatsächlich Vorbild sind, die Motivation der Mitarbeiter viel höher ist. Solche Führungskräfte müssen fachlich nicht einmal die Besten sein, aber sie beherrschen es, Mitarbeiter mitzuziehen und zu begeistern. Wer dieses beherrscht, der macht den ersten Schritt zum charismatischen Visionär, der im Leben - und in der Praxis-Einrichtung - Besonderes zu bewegen vermag.

Ärzte sind von daher aufgefordert, ihre Führungsleitlinien umzusetzen bzw. vorzuleben. Dennoch glauben immer noch viele Ärzte aufgrund ihrer eigenen Selbsteinschätzung, sie würden führen, kommunizieren und ein Vorbild sein. Dieser Einschätzung können die meisten Mitarbeiter nicht zustimmen. Der Grund: Es wird immer noch zu wenig gefragt. Richtig Führen bedeutet von daher: Führen durch Fragen. Vor allem aber darf nicht jede Verbesserung und jeder Vorschlag als Unruhe interpretiert werden. Ärzte müssen endlich begreifen: Das Zulassen von Fragen stellt keine Bedrohung dar, sondern dient vielmehr einem gesunden Selbstbewusstsein.

Mündigkeit und Selbstverantwortlichkeit, das Selbstverständnis jedes Einzelnen als „Unternehmer in der Einrichtung“, das sind die Grundlagen für Innovation (d. h. Verhaltensmuster, die als Neuerung die soziale Struktur einer Gesellschaft verändern, bspw. durch Verbesserung der sozialen Verhältnisse) und Kreativität. Ärzte müssen sich deshalb mehr denn je als Coach und Mentor verstehen, die ihre Mitarbeiter groß werden lassen, und die zwar unsichtbar sind, nicht aber unverzichtbar! Gerade in ärztlichen Praxen müssen Ärzte die Wünsche ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen. Und dazu gehört nun einmal auch die Vorstellung, was den Mitarbeitern wichtig ist.

Die Leitung einer ärztlichen Einrichtung hat somit die Aufgabe, auf der Basis der von der Unternehmensführung vorgegebenen Richtlinien durch Anordnen, Anleiten und Kontrollieren dafür zu sorgen, dass die von der Führungsspitze vorgegebenen Ziele und Grundsätze der Praxispolitik durch konkrete Anweisungen in die Tat umgesetzt werden. Da die jeweiligen Übergänge innerhalb dieses dispositiven Faktors in der Praxis meist fließend sind, ist es oft schwierig, Führungsaufgaben der Unternehmensspitze und Leitungsaufgaben exakt gegeneinander abzugrenzen. Die Begriffe „Führung“ und „Management“ können allerdings auch als Funktion bzw. Tätigkeitsfolge im Sinne von Menschenführung und damit als eine spezifische Kategorie der Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen definiert werden. „Führen“ oder „Managen“ bedeutet dann eine Ziel orientierte personelle Einwirkung auf das Verhalten von Menschen.

Das Führen von ärztlichen Einrichtungen verlangt Entscheidungen. Gegenstand der Unternehmensführungslehre sind deshalb immer unternehmerische Führungsentscheidungen, in deren Mittelpunkt die planmäßige Kombination der betrieblichen Dienstleistungsfaktoren mit dem Ziel des optimalen wirtschaftlichen Erfolges steht. Die wissenschaftlich orientierte Praxisführungslehre hat von daher spezielle Führungstechniken bereitzustellen, mit denen die Führungsspitze ihre Aufgaben im Hinblick auf vorgegebene Zielsysteme optimal erfüllen kann.

Ausgangspunkt ist zunächst eine Betrachtung der verschiedenen unternehmerischen Führungsaufgaben. In Erfüllung dieser Aufgaben trifft die Spitze des Unternehmens, d. h. die Praxisleitung, Führungsentscheidungen und bedient sich dabei spezifischer Führungstechniken. Im Mittelpunkt stehen deshalb Kenntnisse und Techniken für eine optimale Erfüllung der Führungsaufgaben im Rahmen von Entscheidungsprozessen.

Wege zu erfolgreichen Veränderungen durch Realismus, Konsequenz und frühzeitiges Erkennen

Ärzte müssen bei all ihren Veränderungsvorhaben ihre Mitarbeiter und auch ihre Patienten einbinden. Es geht nämlich immer darum, den Veränderungsbedarf früher zu erkennen, bessere und patientengerechtere Veränderungsmaßnahmen zu entwickeln und die geplanten Veränderungen am Ende auch umfassend und systematisch umzusetzen. Als Schlüsselfaktoren gelten hierbei vor allem:

- möglichst umfassende und direkte Informationen aus allen relevanten Bereichen;
- das Erkennen und Berücksichtigen der Zusammenhänge der in einer Veränderungssituation wichtigen Faktoren;
- die Bündelung und Auswertung der Erkenntnisse zu situationsgerechten Schlussfolgerungen;
- die Entwicklung kreativer Ideen und Vorschläge;
- das erkenntnis- und entscheidungskonforme, möglichst von allen Betroffenen getragene Umsetzen der Veränderungen.

Veränderungsprojekte im medizinischen Bereich unterliegen eigenen Gesetzen. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um die Restrukturierungen, die Entwicklung neuer Dienstleistungen oder die Verbesserung interner Abläufe handelt. Eine Akzeptanz und Realisierung ist nur dann zu erreichen, wenn es auch gelingt, möglichst viele Kräfte zu bündeln und aufeinander abgestimmte Vorgehensweisen und Projektstrukturen zu schaffen. Dazu muss dann auch an mehreren Punkten gleichzeitig angesetzt werden: bei den

.Veränderungen wirklich wollen: Der Durchsetzung von Veränderungen

... ist der Wille zum Wandel notwendig. Das heißt nicht nur die Mit-

beteiligten Personen, bei den Machtverhältnissen und den Entscheidungsstrukturen, bei den zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie bei der Informations- und Kommunikationspolitik.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt vor allem in den Einstellungen und im Verhalten der Mitarbeiter. Will man nämlich sein Praxisteam im Sinne eines erfolgreichen Veränderungsprozesses beeinflussen, so kann dies nur über die Art und Weise des Umgangs miteinander und die Gestaltung der Rahmenbedingungen erfolgen. Konkrete Ansatzpunkte für ein Veränderungsmanagement bestehen damit vor allem in der Berücksichtigung von Einstellungen, Werten und Bedürfnissen, der Vermittlung von Erlebnissen und Erfahrungen, der Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten sowie der Förderung von Kommunikation und ihrer jeweiligen Beziehungen. Möglichst bei jedem Schritt im Projektverlauf - d. h. von der Erkennung des Veränderungsbedarfs bis zur Umsetzung und Ergebniskontrolle - sollten Mitarbeiter und Patienten intensiv einbezogen werden. Dies kann zum Beispiel geschehen über:

- gemeinsame Projektgruppenarbeit,
- regelmäßige Meinungsbefragungen,
- Präsentation und Diskussion auch von Teilergebnissen,
- Ideenwettbewerbe für Mitarbeiter,
- intensive Nutzung aller zur Verfügung stehenden Kommunikationsformen.

Einer dadurch geschaffenen regelmäßigen Rückkoppelung kommt eine hohe Bedeutung zu. Denn nur so führt der Weg über eine gemeinsame Problemerkennung, gemeinsames Entdecken von Möglichkeiten und die gemeinsame Entwicklung des Lösungsweges, letztlich zur Erreichung einer gemeinschaftlich getragenen Lösung. Beteiligung von Mitarbeitern bedeutet in diesem Sinne aber nicht, ein „kollektives Nicken“ zu provozieren oder eine Basisdemokratie zu verwirklichen. Vielmehr geht jede Beteiligung von der

Erkenntnis aus, dass jeder Mitarbeiter Experte für seinen Bereich ist. Von daher ist es auch notwendig, Prozesse zu schaffen, in denen dieses Expertenwissen artikuliert und berücksichtigt werden kann.

Weiterhin geht es darum, bei möglichst allen Betroffenen eine persönliche Überzeugung zu erreichen, Veränderungsenergien freizusetzen und die Qualität des Prozesses mit dem Ziel höherer Erfolgsaussichten für Inhalt und Umsetzung der Veränderungen zu verbessern. Dies lässt sich an den drei Leitmaximen eines integrativen Veränderungsmanagements verdeutlichen. Sie lauten:

Voraussicht: das heißt das frühzeitige Erkennen und Einordnen von Problemen

Realismus: das heißt die Vermeidung von Fehlschlägen durch realistisches, von den Betroffenen tatsächlich mitgetragenes Vorgehen

Konsequenz: das heißt schnelle und entschlossene Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Problemlösungen

Die frühe und dauerhafte Einbeziehung von Mitarbeitern und Kunden erscheint hierbei vordergründig durch einen größeren Zeitaufwand erkaufte. Wirklich entscheidend ist jedoch nicht die Zeit, in der die einzelnen Schritte abgeschlossen werden, sondern einzig der Zeitbedarf bis zur erfolgreichen Umsetzung. Von einer erfolgreichen Umsetzung eines Veränderungsprozesses kann aber erst in dem Moment gesprochen werden, wenn das Ergebnis die Probleme löst sowie die Zustimmung und Akzeptanz der Betroffenen erfährt. Genau an dieser Stelle verlieren Veränderungsstrategien ohne intensive Einbeziehung der Betroffenen ihren scheinbaren Zeitvorteil. Denn Rückschläge durch Fehlentscheidungen und Widerstand kosten am Ende weitaus mehr Zeit und Aufwand als ein integratives und kooperatives Vorgehen, welches auf den ersten Blick durch den notwendigen Abstimmungs- und Koordinationsbedarf durchaus langsamer erscheinen mag.

Was zählt, ist aber nicht die Scheingeschwindigkeit der Entscheidungs-

.Veränderungen wirklich wollen: Der Durchsetzung von Veränderungen

geht den Willen zum Wandel voraus. Das heißt nicht nur die Mit-

findung, sondern die Realgeschwindigkeit der Umsetzung. Je weiter die Phasen des Veränderungsprozesses fortgeschritten sind, desto geringer werden die Möglichkeiten und desto größer wird der notwendige Aufwand, um die Betroffenen hinsichtlich der Veränderung positiv zu beeinflussen. Beschleunigung wird also gerade aus der Gemeinsamkeit, aus den bereits im Vorfeld abgebauten Widerständen und der Vermeidung von ständigen „Nachbesserungen“ erreicht. Damit wird deutlich, dass effektive Veränderungen nicht durch kurzfristiges Krisenmanagement zu erreichen sind, sondern dass das Management von Veränderungen selbst zum Tagesgeschäft werden muss.

Darüber hinaus ist die benötigte Zeit eines Projekts natürlich maßgeblich von der Art und Weise sowie der Geschwindigkeit abhängig, mit der Informationen geordnet, übersichtlich dokumentiert und in Umlauf gebracht werden. Entscheidend für die Erhöhung der Prozessgeschwindigkeit ist also auch, inwieweit es gelingt, das Informationshandling als Grundlage für ein funktionierendes Kommunikationssystem entsprechend leistungsfähig zu gestalten. Hier spielen die Qualifikation der Beteiligten, die eingesetzten Instrumente sowie die Ressourcen-Ausstattung des Projektes eine große Rolle. Entscheidend ist aber insbesondere, dass

- alle Beteiligten über einen Zugang zu relevanten Informationen verfügen,
- sie über die im Projekt erfolgte Informationssammlung, -aufbereitung und -präsentation in der Lage sind, sich einen Überblick zu verschaffen oder gezielt bestimmte Informationen zu bekommen,
- Informationen präzise aufgenommen, rasch weitergeleitet und verarbeitet werden,
- eine Einordnung von Teiltätigkeiten in den größeren Gesamtzusammenhang informatiell ermöglicht wird,
- regelmäßig über den Projektstand, die aktuellen Themen, Schwierigkeiten und Erfolge informiert wird, um das Interesse am Projekt hochzuhalten und damit das Projekt innerhalb der Arztpraxis wahrgenommen wird.

Eine Beteiligung von Mitarbeitern und Patienten kann aber nur funktionieren, wenn diese tatsächlich auch als Partner angesehen und behandelt werden. Dies erfordert Offenheit und Akzeptanz gegensätzlicher Meinungen und Interessen. Dagegen ist mit Pseudopartizipation und beibehaltenem Hierarchiedenken hier nicht weiterzukommen. Spüren nämlich die Beteiligten nicht die Ernsthaftigkeit und Ehrlichkeit, mit der ihnen begegnet wird, so werden sie kein Vertrauen fassen und auch kein eigenes Engagement entwickeln. Daher steht Vertrauen auch am Ausgangspunkt dessen, was als „Spirale eines erfolgreichen Veränderungsmanagements“ bezeichnet werden kann.

Erst grundlegendes Vertrauen ermöglicht eine echte Beteiligung und wirksame Integration von Mitarbeitern und Patienten in den Veränderungsprozess. Durch Integration wiederum wird Wissen vermittelt und genutzt, was die Identifikation der Betroffenen mit den Veränderungen fördert. Können sich die Patienten mit den Zielen und der Vorgehensweise des Veränderungsprozesses identifizieren, so entwickeln sie Eigeninitiative und bemühen sich um eine fruchtbare Zusammenarbeit. Dadurch wird die Leistungsfähigkeit der Praxis erhöht und Umsetzungskraft für erfolgreiche Veränderungen erreicht. Um also mit der potentiell chronischen Überforderungssituation immer rascheren Loslassen-Müssens fertig zu werden, brauchen vor allem die eigenen Mitarbeiter Rückhalt durch Verlässlichkeit der Beziehungen in einer Kultur, die Wertschätzung und Vertrauen in jeder Situation bietet. Hierzu gehört dann auch das Akzeptieren von Fehlern.

Ausschlaggebend für die erfolgreiche Integration von Mitarbeitern und Patienten ist zunächst eine gemeinsame Basis. Dazu reicht es aber bei weitem nicht aus, lediglich eine öffentliche Informations- und Diskussionsveranstaltung zu initiieren, vielmehr müssen Mitarbeiter und Patienten in die ärztliche Praxis geholt und möglichst auch direkt am Projektgeschehen beteiligt werden. Gefordert ist also ein Schnittstellen-Management, das Informationen, Ansichten, Meinungen, Ideen, Abläufe und soziale Kontakte miteinander vernetzt und koordiniert. Integratives Veränderungsmanagement beruht nämlich darauf, unterschiedliche Perspektiven, Blickwinkel und kreative Ideen zuzulassen und zu fördern, die je nach Stand des Projektes zum einen

.Veränderungen wirklich wollen: Der Durchsetzung von Veränderungen

bedürftigen Willen zum Wandel besitzen. Das heißt nicht nur die Mit-

eine Helikoptersicht, zum anderen eine Expertensicht ermöglichen.

Es kommt darauf an, sich auf verschiedenen Ebenen versetzen zu können, um sowohl das Ganze als auch die Details im Blick zu behalten. Insgesamt können bestimmte Prinzipien genannt werden, an denen sich ein integratives Veränderungsmanagement ausrichten sollte, um die angestrebte Wirksamkeit für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen zu erreichen:

- **Kontinuität im Wandel:** Veränderungen müssen als Normalzustand akzeptiert und dürfen nicht als phasenweise notwendiger Anpassungsprozess angesehen werden. Denn es gibt - wie bereits schon angedeutet - keine endgültigen Lösungen. Alles ist ständig immer wieder neu in Frage zu stellen. Der Wille zum permanenten Wandel muss von daher tief in der Kultur verankert werden. Aus diesem Grund darf Veränderungsmanagement nicht vom normalen Tagesgeschäft getrennt werden.
- **Die Vorgehensweise ist ebenso wichtig wie die Notwendigkeit zum Handeln selbst:** Die Art und Weise, wie im Veränderungsprozess vorgegangen wird, entscheidet maßgeblich über den Erfolg eines Veränderungsvorhabens. Die Erkenntnis über die Notwendigkeit einer Veränderung und fertige Lösungskonzepte bedeutet noch keine erfolgreiche Umsetzung. Daher ist der Vorgehensweise von Beginn an eine besondere Sorgfalt und Energie zu widmen.
- **Vom Beherrschen zum Integrieren:** Erst durch die umfangreiche Integration der Betroffenen, ihres Wissens und ihrer Initiative lässt sich ein Veränderungsprozess erfolgreich gestalten. Das bedeutet aber auch, dass zunehmend Kontrolle und zentrale Entscheidungsmacht durch Selbststeuerung und Rückkopplungsprozesse ersetzt werden. Durch ein konsequentes integratives Veränderungsmanagement verändern sich daher zwangsläufig immer auch die Strukturen und Verhaltensweisen der gesamten ärztlichen Organisation.

Wodurch entstehen Missverständnisse?

Missverständnisse entstehen vor allem durch

- persönliche Hemmungen und Unzulänglichkeiten;
- fehlende Fähigkeit, das zu sagen, was man sagen möchte;
- fehlendes Einfühlungsvermögen;
- falscher Gesprächszeitpunkt;
- zu schwierige und zu komplizierte Formulierungen;
- unzureichende rhetorische Kenntnisse;
- ein zu geringes psychologisches Geschick.

Diese und viele weitere Faktoren sind die Gründe, warum die tägliche Kommunikation oft keine besseren Ergebnisse hervorbringt.

Überall dort, wo Menschen miteinander umgehen und zu tun haben, existiert Kommunikation. Sei es auf dem beruflichen oder auf dem privaten Sektor. Um sich einander erfolgreich mitzuteilen - dies geht zumeist auf sprachlichem Wege vor sich, was allerdings nicht ausschließlich der Fall ist -, ist ein „Sich öffnen“ dem Partner gegenüber die Voraussetzung für ein Erreichen dieser Zielsetzung. Leider sind wir Menschen heute fast alle dahin erzogen worden, dass wir immer versuchen wollen, möglichst sachlich (verbal) und nüchtern an die Dinge heranzugehen. Das Gefühl (nonverbal) sollten wir versuchen, nach Möglichkeit auszuschalten. Doch dieses ist unmöglich, denn bei jeder Begegnung mit anderen Menschen kommt es fast immer zu einer Gefühlsübertragung.

Besonders oft ist dies natürlich der Fall bei Gesprächen mit nur einem oder wenigen Partnern; hier treten schnell die rein sachlichen Aspekte in den Hintergrund. Man kommt sich menschlich schnell näher, oder man entfernt sich weiter voneinander, weil man bei diesen Gesprächen oft auf ganz persönliche Dinge zu sprechen kommt. Aber gerade durch dieses Sich-

persönlich-Näherkommen oder auch -Entfernen erreichen wir eine viel schnellere Entscheidung, sei es nun eine Zu- oder Absage. Denn jede Zu- oder Absage erhalten wir von einem Menschen, mit dem wir kommuniziert haben, und nicht von einem Roboter.

Haben Sie sich schon einmal gefragt, was eigentlich mit uns geschieht im Moment der Kommunikation? Wissen Sie wirklich, was Ihre Sinne wahrnehmen? Wissen Sie wirklich, was Sie empfinden? Wissen Sie wirklich, was Sie denken? Kennen Sie wirklich Ihr Ziel? Wie handeln Sie, und wie äußern Sie Ihre Gedankengänge? Denn nur wer sich selbst kennt und versteht, besitzt auch die Fähigkeit, andere Menschen zu verstehen. Viele Missverständnisse kommen zustande, weil viel zuviel gedacht und gehandelt wird, ohne seine eigenen Wünsche, Erwartungen, Einstellungen usw. klar zu sagen und zu erkennen zu geben. Noch weniger wird daran gedacht, die Wünsche, Erwartungen usw. des Gesprächspartners zu erkennen und sie zu berücksichtigen.

Unsere Gesprächspartner müssen unsere Gedankengänge erfahren und uns ihre Empfindungen, Wünsche, Meinungen usw. ebenfalls mitteilen, denn nur so können Menschen fruchtbringend miteinander kommunizieren. Wir müssen den zwischenmenschlichen Austausch von Informationen noch viel intensiver erforschen, denn Kommunikation ist ein grundlegender sozial-psychologischer Prozess, der eine Verhaltensänderung beim Empfänger bewirkt, seine Grenzen, Einstellungen, Erwartungen, Interessen, seinen Wissensstand und seine Gefühle zu erfahren begehrt. Wir müssen die Fähigkeit erwerben, für uns selbst zu reden, unser Tun und Handeln zu veranschaulichen und unsere Gefühle und Ziele klar zum Ausdruck zu bringen. Und es liegt im Interesse eines jeden, sich mit der Praxis der Kommunikation intensiver zu beschäftigen.

Der Mensch leidet heute an „geistiger Verstopfung“

Wir erleben es jeden Tag, sei es nun in der Familie, auf der Straße, in der Einrichtung oder im Berufsalltag: ständig erhalten wir Informationen; wir leiden heute an „Überinformierung“. Stets werden Hunderte von neuen Informationen, Fakten und Daten durch die Sinne Sehen, Hören und Fühlen aufgenommen. Die Geschwindigkeit, mit der diese Informationen vermittelt werden, ist so groß, dass wir diese alle nicht mehr verarbeiten können. Die logische Folge ist die, wir Menschen werden dadurch immer frustrierter.

Diese Vielfalt an Eindrücken und Informationen erdrückt den Menschen förmlich. Viele schlucken Tabletten, weil sie nicht mehr schlafen können, denn das Unterbewusstsein versucht vergeblich, diese ständigen Informationen zu bewältigen. Schlechthin kann man sagen, „die Menschen leiden heute in zunehmendem Maße an geistiger Verstopfung“. Veranlasst durch viele Beobachtungen, wurde über dieses Phänomen viel nachgedacht. Man ist zu folgendem Ergebnis gekommen: Wir alle müssen lernen, einen anderen Weg zu gehen. Die verschütteten und verborgenen Kräfte, die in jedem Menschen stecken, müssen wir herausfinden und aktivieren.

Wir müssen wieder lernen, von „innen nach außen“ und nicht umgekehrt zu leben. Nur durch stille Meditation und durch Denken können wir uns selbst finden. Ferner müssen wir lernen, unsere Ängste besser zu handhaben und das zu sagen, was wir wirklich fühlen und wollen, unsere Kräfte mobilisieren, um den anderen Menschen offener begegnen zu können. Bekämpfen Sie mit besseren rhetorischen Fähigkeiten die zunehmende Schwellenangst, und versuchen Sie freier zu werden. Bemühen Sie sich, aus den Fesseln und Schranken, die Sie begegnen und zurückhalten, auszubrechen!

Kostenfaktor Angst: Praxisorientierter Erfolg

durch gekonnte Personalarbeit

Letzten Endes bestimmen das Unternehmen Klima und Grad der tatsächlich erreichten Leistungsfähigkeit. So ist es die Aufgabe des Arztes, ein Klima zu erreichen, das

- wirtschaftliche Leistung in höchster Qualität und Quantität fördert und aufrecht erhält;
- neue Fähigkeiten anregt und einsetzt;
- Begeisterung zur Leistung, zum Experiment, zur Innovation und zum Wechsel erzeugt;
- Lernen aus bestimmten Situationen ermöglicht;
- neue Herausforderungen sucht und findet (statt von unlösbaren Problemen zu sprechen!)

Bei der Leistungsbewertung liegt somit der Schwerpunkt auf der Vergangenheit, bei der Aus- und Weiterbildung auf der Gegenwart und bei der Führung durch Zielsetzung auf der Zukunft.

Ein vernünftiges Ziel muss messbar sein, ohne diese Eigenschaft lässt es sich nicht erfüllen. Es sollte quantifizierbar sein, so dass man es mit eindeutigen Maßstäben belegen kann. Das Ziel sollte für einen Einzelnen gesetzt werden, nicht für eine Gruppe. Das Ziel sollte zeitgebunden sein, d.h. es sollte deutlich angegeben sein, bis wann das Ziel zu erfüllen ist. Bei der Festsetzung seiner Ziele sollte sich der Arzt als Führungskraft vor folgenden, sehr häufig auftretenden Fehlern hüten:

- Ziele zu hoch gesetzt = Arbeitsüberlastung
- Ziele zu niedrig gesetzt = zu geringe Arbeitslust/keine Kostendeckung
- Ziele nicht messbar, zu viele Ziele
- zu komplizierte oder schöne (nicht erreichbare) Ziele
- Schwerpunkt zu ungleichmäßig verteilt

Komplizierte Ziele stellt man oft als Schutz vor nicht zufrieden stellender Leistung auf, sie enthalten viele Wenn und Aber. Die Effektivität hat jedoch viele Dimensionen. Führungseffektivität erreicht man hingegen selten durch die Erfüllung einer einzigen Zielvorgabe. Jede ärztliche Führungskraft, die ihre Effektivitätskriterien in Kategorien von "schwarz und weiß" sieht, kann zwar kurzfristig gute Leistungen erzielen, langfristig jedoch niemals. Der Langzeiteffekt: Mit einer Schlacht hat man noch nicht den ganzen Krieg gewonnen, ebenso wenig hat man mit einer einzigen Operation einen ständigen Patienten gewonnen. Bei der Führungseffektivität geht es nicht um die Gegenwart oder einen kurzen Zeitraum, sondern vielmehr um die Zukunft und die Langzeitleistung.

Merkmale eines guten Arztes als Führungskraft:

- Leiter (oberste Entscheidungsinstanz, die Aufgaben delegiert, Gruppenaktivitäten koordiniert)
- Planer (er entscheidet wie und womit die Gruppe ihre Ziele erreicht)
- Einer, der grundsätzliche Normen und Ziele setzt
- Experte (Spezialist und Informationsquelle)
- Repräsentant (der die Gruppe nach außen vertritt)
- Einer, der die internen Beziehungen kontrolliert
- Einer, der über Belohnungen oder Bestrafungen verfügen kann
- Schiedsrichter und Vermittler
- Vorbild (Modell für die Gruppe)
- Symbol der Gruppe (eine Art geistiger Mittelpunkt, der den Gruppenfortbestand versinnbildlicht)
- Stellvertreter für individuelle Verantwortung (übernimmt für alle die Verantwortung und entlastet die Mitglieder)

-
- Ideologe (bestimmt die Werte, Normen)
 - Vaterfigur (Ziel positiver Zuwendung)
 - Sündenbock (Aggressionsziel für die enttäuschte, frustrierte Gruppe)

Aktuelles, augenblickliches Führungsverhalten wird immer das Ergebnis eines internen Kompromisses sein. Die Kunst liegt in der bewussten Auswahl aus den vielen Möglichkeiten. Das wiederum ist nur möglich, wenn es dem Arzt gelingt, einen Überblick über die Möglichkeiten zu bekommen und gemäß eines Führungsstils auszuwählen.

Wie Sie Ihr Verhalten und das Ihrer Mitarbeiter Schritt für Schritt ändern

Wollen Sie Ihren unternehmerischen Erfolg steigern und unnötige Kosten vermeiden, gehen Sie wie bei anderen Investitionen nach einem festen Plan vor. Am Anfang eines gekonnten Personalmanagements steht die gezielte Personalbeschaffung, verbunden mit dem effektiven Einsatz der Mitarbeiter. Prüfen Sie dazu regelmäßig den Arbeitsanfall, und stellen Sie fest, welche Mitarbeiter mit welchen Eigenschaften Sie zu welchem Zeitpunkt benötigen. Kennen Sie Ihren Neubedarf, suchen Sie neue Mitarbeiter frühzeitig und gezielt. Damit wachsen Ihre Chancen, eine wirklich zu Ihrer Praxis und den anstehenden Aufgaben passende Kraft zu finden.

So müssen Sie sich nicht unter Zeitdruck mit dem erstbesten verfügbaren Bewerber bescheiden, sondern können auch berücksichtigen, wie sich der oder die vorgeschriebene Neue in das vorhandene Arbeitsteam einfügen wird. Auch bleibt Ihnen genügend Zeit, den Neuen gezielt einzuarbeiten und zu betreuen. Sprechen Sie während der Einarbeitungszeit mehrmals mit dem neuen Mitarbeiter, um sicherzugehen, dass er sich gut eingewöhnt. Führen Sie auch ein gemeinsames Gespräch mit seinen Kollegen. So erfahren Sie, wo diese noch mehr für die Zusammenarbeit tun müssen.

Zu einem guten Führungsstil gehören Motivation, die rechtzeitige und umfassende Information der Mitarbeiter, Leistungsanreize sowie erreichbare Arbeits- und Entwicklungsziele. Sorgen Sie daher für einen ständigen Austausch zwischen allen Mitarbeitern. Ermutigen Sie sie dazu, Vorschläge oder Einwände zu äußern. Berücksichtigen Sie diese Hinweise soweit wie möglich, damit Ihre Mitarbeiter sehen, dass sie ernst genommen werden, und mit Einsatz und Freude ihrer Arbeit nachgehen. Betrachten Sie Ihre Mitarbeiter als Experten: Niemand kennt die Anforderungen, die die einzelne Aufgabe stellt, besser als der Betroffene selbst. Nutzen Sie dieses Wissen, und klären Sie rechtzeitig, wo es Schwierigkeiten oder Engpässe geben könnte.

Auf diese Weise motivieren Sie Ihre Mitarbeiter und erfüllen ihr Bedürfnis nach Wertschätzung und Anerkennung. Informieren Sie die Betroffenen früh über alle ihren Arbeitsplatz und ihre Aufgaben betreffenden Fragen. Eine gute Informationspolitik ist immer noch das beste und billigste Führungsinstrument. Die Zielvereinbarung ist dann eine weitere einfache, aber wichtige ärztliche Führungsmethode, die Sie nutzen sollten. Legen Sie mit jedem Mitarbeiter gemeinsam fest, welche Aufgaben in nächster Zeit anstehen, um welche Ziele es dabei geht und welche Mittel dafür bereitstehen. Hören Sie sich auch eventuelle Bedenken des Mitarbeiters an, und versuchen Sie, diese zu berücksichtigen. So identifiziert er sich selbst mit den vereinbarten Zielen.

Große Ziele erreichen Sie auch in Teilschritten. Vereinbaren Sie Kontrollzeitpunkte, zu denen Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern prüfen, inwieweit ein Ziel bereits erreicht ist. Lassen Sie den Mitarbeiter die Ziele selbständig verwirklichen, und überlassen Sie es ihm, wie er das tut. Signalisieren Sie aber Ihre Bereitschaft, bei Bedarf unterstützend einzuspringen. Mit dieser Führungsmethode stärken Sie eigenverantwortliches Arbeiten und entlasten sich von dauernder Kontrollarbeit. Können die Mitarbeiter selbständig auf ein Eigenheim hinarbeiten, das sie selbst mit festgelegt haben, engagieren sie sich viel mehr für ihre Arbeit.

Im regelmäßigen Austausch mit Ihren Mitarbeitern lernen Sie deren Stärken und Schwächen, Erwartungen und Ängste, Vorschläge und Fragen am besten kennen. Wissen Sie, was Ihre Mitarbeiter bewegt, können Sie sich darauf einstellen und Befürchtungen sowie falsche Erwartungen rechtzeitig

auffangen. So fühlen sich Ihre Mitarbeiter motiviert und sind nicht enttäuscht. Auch Entwicklungswünsche oder Weiterbildungsbedarf erkennen und berücksichtigen Sie damit rechtzeitig. Fördern Sie gezielt die Fortbildung Ihrer Mitarbeiter. Schaffen Sie ein Klima, in dem Sie sich gern mit neuen Themen und Aufgaben auseinandersetzen. Helfen Sie den Mitarbeitern, ihren Horizont zu erweitern. Geben Sie ihnen bspw. Fachliteratur in die Hand, und ermöglichen Sie ihnen den Besuch einer Fachmesse oder eines Seminars.

Übertragen Sie ihnen - wenn möglich - einen größeren Einfluss- und Verantwortungsbereich. Setzen Sie sie auch einmal an einem anderen Arbeitsbereich ein, und verbessern Sie damit ihren Kenntnisstand über die Abläufe und das Umfeld Ihrer ärztlichen Praxis. So können Sie Ihr Personal auch flexibler einsetzen. Beurteilen Sie die einzelnen Leistungen geplant und regelmäßig. So wissen auch Ihre Mitarbeiter, wie Sie sie einschätzen, wo sie sich vermehrt anstrengen müssen und welche Stärken sie ausbauen sollten. Machen Sie Ihr Urteil außerdem noch zum Bestandteil des Gehalts, zahlt sich Leistung direkt aus - Engagement und Einsatzfreude nehmen zu.

Schaffen Sie ein Arbeitsklima, in dem die Mitarbeiter Konflikte offen austragen und daraus Nutzen ziehen. Fördern Sie die Aussprache zwischen solchen Mitarbeitern, die nur schleppend zusammenarbeiten. Ermutigen Sie jeden Einzelnen, jederzeit Bitten, Vorschläge und Kritik zu äußern. Stellen Sie aber auch Ihr eigenes Verhalten und Ihren Führungsstil in Frage. Nehmen Sie Kritik durch Ihre Mitarbeiter an, und ändern Sie entsprechend Ihre Vorhaben und Pläne. Ertragen Sie keine Kritik, sollten Sie besser gar nicht erst dazu ermutigen. Fördern Sie ausreichende Freiräume für Ihre Mitarbeiter und planen Sie gemeinsam mit ihnen, wie sie die Ziele umsetzen wollen. Gehen Sie dabei planvoll und überlegt vor. Erweitern Sie den Austausch mit festen Entwicklungszielen, die die Mitarbeiter auch erreichen können.

Führen Sie neue Maßnahmen Schritt für Schritt ein - krepeln Sie nicht alles gleichzeitig um. Andernfalls geht der Überblick verloren, und Sie kehren am Ende entnervt zu Ihrem alten Vorgehen zurück. Damit richten Sie nur Schaden bei Ihren Mitarbeitern an und enttäuschen die Hoffnungen, die Sie mit viel Mühe geweckt haben.

Erwarten Sie keine Wunder

Überprüfen Sie Ihre Einstellung zu Ihren Mitarbeitern. Sehen Sie in ihnen Menschen, nicht nur Arbeitskräfte. Besonders schädlich für die Motivation und das Arbeitsklima ist ein aufgesetztes und nicht ehrlich gemeintes Verhalten. Ihre Mitarbeiter erkennen sehr schnell, dass es Ihnen nicht ernst ist, und fühlen sich zu wenig geachtet. Sie selbst und Ihre Mitarbeiter müssen erst lernen, anders als bisher miteinander umzugehen. Haben Sie sie vorher kaum in Ihre Pläne einbezogen und ihnen wenig Freiräume zugestanden, wirkt Ihr neues Verhalten nicht von heute auf morgen: Ihre Mitarbeiter müssen erst einmal das "Aha-Erlebnis" verdauen.

Teilen Sie ihnen deshalb Ihren Vorsatz mit, und lassen Sie ihnen Zeit, sich daran zu gewöhnen. Und erwarten Sie auch nicht sofort eine Flut von Vorschlägen und Tipps. Ihre Mitarbeiter tasten zunächst vorsichtig ab, wie ernst es Ihnen ist und welche Folgen Ihr neues Verhalten hat. Der eine oder andere fühlt sich durch den Wegfall des bisherigen Trotts vielleicht gar bedroht oder verunsichert. Fangen Sie deshalb langsam an. Sprechen Sie zunächst in regelmäßigen Abständen kurz mit Ihren Mitarbeitern über deren Arbeit, um ein vertrauensvolles Klima zu schaffen.

Hören Sie ihnen zu, ermuntern Sie dazu, ihre Meinung zu äußern, und nehmen Sie ihre Vorschläge an, wo immer möglich. Erklären Sie, warum Sie eine Anregung nicht berücksichtigen können, und lehnen Sie diese nicht einfach pauschal ab. Versuchen Sie dann, gemeinsam einen anderen Weg zu finden. So erkennen Ihre Mitarbeiter, dass es Ihnen ernst ist und Sie wirklich ihre Meinung achten. Gehen Sie konsequent vor: Wenn Sie anfangs zweimal wöchentlich Besprechungen ansetzen, dann einige Wochen oder Monate lang keine mehr und dann plötzlich wieder damit beginnen, verunsichern Sie die Beteiligten nur. Ihre Mitarbeiter brauchen eine Aufwärmphase, um sich an Ihren neuen Stil zu gewöhnen. Kommentare sprudeln in dieser Zeit nur spärlich.

Je seltener Sie bisher Ihren Mitarbeitern zugehört haben, desto länger dauert es, bis sie fruchtbar miteinander arbeiten können. Informieren Sie in dieser Zeit Ihre Mitarbeiter möglichst oft und schildern Sie, was Sie erwarten

und was Sie befürchten. So ermutigen Sie sie, auch einmal von sich aus auf Sie zuzukommen. Lassen Sie dabei jedoch keinen Zwang aufkommen: Sprechen Sie lieber einmal 15 Minuten bei einer Tasse Kaffee mit einem Mitarbeiter - das bringt Ihnen mehr als zwei Stunden Zwangsgespräch. Beginnen Sie lieber mit einfachen Themen in kurzen Abständen. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter entscheiden, wie viele Termine ihnen sinnvoll und wichtig erscheinen. Führen Sie in Zeiten hohen Arbeitsanfalls lieber kürzere und häufigere Gespräche, bspw. am Beginn oder Ende des Arbeitstages, halten Sie ruhigere Geschäftszeiten für Grundsatzgespräche über gegenseitige Erwartungen und Forderungen frei.

Haben Sie eine Maßnahme reibungslos in den Arbeitsablauf eingefügt, tun Sie den nächsten Schritt, und vereinbaren Sie ein gemeinsames Ziel. Fangen Sie dabei bei sich selbst an: Überlegen Sie, wo Sie Schwachpunkte und Nachholbedarf haben, und arbeiten Sie ab sofort daran. Halten Sie fest, wie und in welchem Zeitraum in welchen Teilschritten Sie die Maßnahme umsetzen wollen. Überprüfen Sie den Erfolg Ihres Vorgehens regelmäßig, und korrigieren Sie es, falls erforderlich, rechtzeitig. Informieren Sie auch über Teilerfolge oder notwendige Zielkorrekturen. Gehen Sie dann an die Entwicklungsziele Ihrer Mitarbeiter heran.

Informieren Sie sie früh und umfassend über alle Maßnahmen, die Sie planen, vor allem über solche, die Ihre Mitarbeiter selbst betreffen. Geben Sie ihnen Zeit, sich damit zu befassen, und hören Sie sich ihre Bedenken und Einwände dazu an. Stellen Sie fest, dass sich ein Vorhaben nicht verwirklichen lässt, teilen Sie dies Ihren Mitarbeitern mit. Lassen Sie solche Pläne nicht sang- und klanglos untergehen. Sonst bleiben Ihre Mitarbeiter mit der Zeit bei neuen Vorhaben gleichgültig: "Ach, wieder so ein Windei!" "Das wird ja doch nichts!" Sie lassen dann Ihre Ideen einfach über sich ergehen und warten ab, bis sich die Sache von selbst erledigt.

Macht ausüben: Gut dosieren, heißt die Devise

Diese vielfältigen Beeinflussungsfaktoren sind es denn auch, die es vielen Menschen geboten erscheinen lassen, einen Konflikt nicht auszutragen, son-

dern entweder zu verschieben, d. h. häufig einen Schwächeren zu prügeln oder zu verdrängen, d. h. ins Unbewusste zu drängen, um nicht mehr daran denken zu müssen. Beide Strategien führen natürlich nicht zur Lösung eines Konflikts; die beteiligten Personen kommen aber zunächst vom Konflikt nicht los und bleiben somit handlungsfähig. Von daher gilt: Lassen Sie als Arzt und Vorgesetzter Meinungsverschiedenheiten zu und ermöglichen auch eine Konfliktaustragung mit einer akzeptablen Konfliktlösung. Dies ist allerdings nur möglich, sofern man die wahren Ursachen erkannt hat und bereit und in der Lage ist, die Ursachen zu verändern.

Bedenken Sie: Jeder Mensch hat Vorurteile, derer er sich selten bewusst ist. Mit diesen Urteilen gehen sie mit anderen um und wirken auf andere. Durch ihr Verhalten steuern sie auch, wie andere ihnen begegnen. Ziehen Sie daraus Rückschlüsse auf Ihr eigenes Verhalten! Lernen Sie bspw. jemanden mit einer Vorliebe kennen, die Sie selbst haben (z. B. Tennis oder Gartenarbeit), erscheint er Ihnen gleich sympathischer: Sie schätzen ihn positiv ein und gehen anders mit ihm um. Mit Ihrer positiven Stimmung erzeugen Sie auch bei Ihrem Gegenüber ein freundliches Verhalten. Er merkt, dass Sie ihm nicht übel gesonnen sind, und verhält sich offener. Dadurch verstärkt sich bei Ihnen wiederum der Sympathieeindruck. Bei einer Abneigung hingegen erleben Sie umgekehrt dasselbe.

Wollen Sie also Ihre Mitarbeiter erfolgreich führen, erkunden und hinterfragen Sie zunächst Ihre eigenen Urteile. Fragen Sie sich, warum manche Menschen von vornherein positiver auf Sie wirken als andere. Und machen Sie sich bewusst, wie Sie auf andere wirken. Völlig ausschalten können Sie solche Einflüsse nur schwer. Arbeiten Sie jedoch ständig an sich.

Führen ist das Ziel gerichtete Beeinflussen des Verhaltens der Mitarbeiter

Um dies leisten zu können, ist die Position des Führenden mit Macht ausgestattet. So kann er sich notfalls gegen andere durchsetzen. Das Durchsetzen Ihrer Anordnungen ist Ihr ärztliches Privileg, da Sie eine mit Macht versehene Führungskraft sind. Glauben Sie aber nicht, dass es genügt, einfach ein

Machtwort zu sprechen und sich allein auf seine Machtposition zu verlassen. Denken Sie an den Wertewandel, in dem alte Vorstellungen von Autorität aufgerieben sind. Sie erzwingen mit Poltern oder Drohen zwar ein bestimmtes Verhalten, entmutigen aber letztlich Ihre Mitarbeiter, und auf längere Sicht untergraben Sie Ihre eigene Autorität.

Daher sollten Sie sich merken: Die Macht der Führungsposition verleihen stets die Mitarbeiter! Ein Arzt als Führungskraft hat nämlich nicht einfach Macht, auch nicht durch die mit Macht versehene ärztliche Position. Die Anerkennung, d. h. die Bejahung Ihrer Macht, beruht vielmehr auf der Autorität, die Ihnen von den anderen (Mitarbeiter, Patienten) zugestanden wird. Denn zum Führen gehören mindestens zwei: der Arzt als Führender und der Mitarbeiter als Geführter. Das bloße Ausfüllen einer Position reicht bei weitem nicht aus.

Ebenso wichtig ist die Anerkennung dieser Führerschaft durch die Geführten. Eine Führungskraft oder auch der Arzt als Chef selbst steht einfach schlecht da, wenn er nur durch seine Machtposition oder seine Kompetenz führt, ansonsten aber menschlich unbeliebt ist. Andersherum taugt auch eine beliebte Führungskraft nur wenig, wenn sie nicht mit Wissen und Einsatzwillen ausgestattet ist. Betrachten Sie daher Ihr Führen nicht als Machtausüben, sondern vielmehr als Einflussnehmen.

Führen, ohne motivieren, lässt das Potential der Mitarbeiter brachliegen

Richtig Führen heißt erkennen, dass jede ärztliche Führungsarbeit auch zugleich Motivation der Mitarbeiter sein muss. Denn als Arzt und Führungskraft haben Sie gleichzeitig die Organisation ihres ärztlichen Unternehmens zu strukturieren und die Mitarbeiter zu motivieren. Berücksichtigen Sie diese doppelte Aufgabe des Führens, so ergibt sich folgendes Schema von Führungs-Prinzipien:

Menschenorientierung (hoch)

- Führungsverhalten: Glacéhandschuh-Management: Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach zufrieden stellenden zwischenmenschlichen Beziehungen bewirkt ein gemächliches, freundliches Praxisklima und Arbeitstempo.
- Führungsverhalten: Team-Management: Hohe Arbeitsleistung vom engagierten Mitarbeiter; Interdependenz im gemeinschaftlichen Einsatz für das Unternehmensziel verbindet die Menschen in Vertrauen und gegenseitiger Achtung.

Menschenorientierung (mittel)

- Führungsverhalten: Organisations-Management: Eine angemessene Leistung wird ermöglicht durch die Herstellung eines Gleichgewichts zwischen der Notwendigkeit, die Arbeit zu tun, und der Aufrechterhaltung einer zufrieden stellenden Betriebsmoral.

Sachorientierung (niedrig)

- Führungsverhalten: Überlebens-Management: Minimale Anstrengung zur Erledigung der geforderten Arbeit genügt gerade noch, sich im Unternehmen zu halten.
- Führungsverhalten: Befehl-Gehorsam-Management: Der Praxiserfolg beruht darauf, die Arbeitsbedingungen so einzurichten, dass der Einfluss persönlicher Faktoren auf ein Minimum beschränkt wird.

Die Kunst des ärztlichen Führens besteht also auch darin, die bestmögliche Organisation des Unternehmens zu erzielen, ohne die darin mitarbeitenden Menschen zu übergehen. Das klingt zwar selbstverständlich, ist aber leichter gesagt als getan. Denn beim Führen gilt es, die objektiven (Funktionen der Praxis) und die subjektiven Aspekte (Praxisteam) gleichermaßen zu berücksichtigen. Jede Person im Unternehmen, auch Sie selbst, ist nämlich zweigeteilt: Er oder sie ist immer zugleich die Funktion, die er/sie erfüllt, und der Mensch, der diese Rolle zu spielen hat. Und die Mehrzahl aller betriebsin-

ternen Konflikte rühren aus dieser Spannung.

Ein Arzt als Führungskraft, der das grundsätzlich "mitdenkt" und mitberücksichtigt, kann schon allein dadurch viel zur Entkrampfung beitragen, indem er diese Spannungen nicht verstärkt. Vergessen Sie also im hektischen Alltagsbetrieb nicht, dass jeder Arbeitsplatz im Unternehmen mit einem Menschen besetzt ist. Und in einer ärztlichen Praxis darf es nicht zugehen wie beim Militär, wo jeder nur eine Schachfigur ist und wo nur Rang und Funktion wichtig sind. Die demotivierende Wirkung der bloßen Hierarchie und Angst einflößendes Führen haben mittlerweile auch die für die innere Führung zuständigen Militärs erkannt. So bemühen sie sich jetzt um eine menschlichere Beziehung zum Untergebenen.

Viel entscheidender ist stattdessen für gutes Führen, dass der Mensch - der Mitarbeiter - im Mittelpunkt steht. Das immer im Hinterkopf zu behalten ist das Wichtigste für jeden Arzt als Führungskraft. Führen bedeutet somit auch immer Menschenführung. Und das heißt für Sie als Arzt und Vorgesetzten, Ihre Mitarbeiter in jeder Hinsicht anzuerkennen, ihre Persönlichkeit zu achten, sie als Menschen zu schätzen und sich in ihre Gefühlslage hinein zu versetzen.

Die Kooperation zwischen den Funktionsbereichen ist dabei ebenso von entscheidender Bedeutung wie eine offene Kommunikationspolitik zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen. Das primäre Ziel der Personalgewinnung besteht deshalb darin, engagierte Mitarbeiter mit anforderungsge-rechter Qualifikation, für eine klar definierte Position, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort zu finden. Die Frage, ob der Mitarbeiter zum Unternehmen passt und das Unternehmen zu ihm, ist hier von zentraler Bedeutung. Denn vor dem Hintergrund einer sich immer schneller verändernden Organisationsumwelt steigt auch die Notwendigkeit, ein ganzheitliches Personalentwicklungskonzept für alle Mitarbeiter zu realisieren. Dabei sind nicht nur die wirtschaftlichen, sondern auch die gesellschaftlichen Veränderungen von eminenter Bedeutung.

Die Karriere Ihrer Mitarbeiter planen

Karriere planen? Kann denn etwas planbar sein das nach landläufiger Meinung weitgehend von zufällig eintretenden Ereignissen bestimmt wird? Wenn Sie die „Karriere„ Ihrer Mitarbeiter als Streben nach beruflichem Erfolg und als Weg zur Selbstverwirklichung und persönlichen Zufriedenheit verstehen, wird deutlich, dass Planung hier wie in vielen anderen Lebensbereichen notwendige und unabdingbare Voraussetzung für das Erreichen von Zielen, auch von Karrierezielen, ist. Alle Stationen der Karriere werden nämlich von Zufallsfaktoren bestimmt und werden maßgebend von Vorgesetzten und Förderern beeinflusst. Natürlich wollen wir nicht verkennen, dass sich Pläne naturgemäß nicht immer verwirklichen lassen und gesetzte Ziele nicht immer erreicht werden.

Aber deshalb auf Ziele völlig zu verzichten, hieße, es „so einzurichten, dass einem das Ziel entgegenkommt.“ Wir wissen aber auch, dass systematische Karriereplanung erfahrungsgemäß häufiger und sicherer zum Erfolg, also zur Erreichung des Zieles, führt. Oder könnten Sie sich ernsthaft vorstellen, beruflich erfolgreich sein zu können, ohne dass Sie sich im Klaren darüber sind, wohin Sie wollen. Also ohne zu wissen, welchem Ziel Sie das, was Sie gegenwärtig tun, näher bringt. Andererseits gibt es Befürworter der These, dass „Karrieristen“ eigentlich Waisen oder Junggesellen sein müssten, da sie nur dann den hinlänglich bekannten Schwierigkeiten mit Familie und Privatleben aus dem Wege gehen könnten.

Deshalb gilt: Vergessen Sie nie, dass sich die Karriere-Ziele Ihrer Mitarbeiter im Einklang mit ihren persönlichen Lebenszielen befinden müssen. Selbstverwirklichung können Mitarbeiter nur dann erreichen, wenn Berufs- und Lebensziele miteinander harmonieren. Damit ihre Karriere-Ziele realistisch bleiben und nicht nur Ausdruck übermäßigen Ehrgeizes sind, achten Sie bei Ihren Mitarbeitern auf folgende Regeln:

- Ziele müssen präzise formuliert sein,
- Ziele müssen erreichbar sein („Nachdem ich das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatte, verdoppelte ich meine Anstrengungen“) - Was muss ich tun, um dieses Ziel zu erreichen? Bspw. die Erweiterung des

Mitarbeiterstammes, mehr Fachpersonal. Dadurch entstehen höhere Kosten. Ist dies für meine Praxis tragbar? Steht das Ziel im richtigen Preis-/Leistungsverhältnis?

- . Ziele müssen Termin bezogen sein („Irgendwann wird ´s schon klappen ...“) - Bis wann will ich dieses Ziel erreichen? Muss dies sofort geschehen, um evtl. größere Probleme zu vermeiden, oder sind andere Dinge wichtiger? Will ich alles auf einmal oder gehe ich in kleinen Schritten vor?

Realistisch und erreichbar bleiben die Ziele der Mitarbeiter nur dann, wenn sie das Ergebnis einer gründlichen und objektiven Eigenanalyse sind. Einer Eigenanalyse, die Ihnen über ihre persönlichen und fachlichen Eigenschaften und Fähigkeiten Auskunft gibt. Deshalb: Erstellen Sie eine individuelle Liste ihrer Stärken und Schwächen und bewerten Sie diese nach vorhandener Ausprägung von 0 (sehr schwach) bis 9 (sehr stark).

Stärken-/Schwächen-Analyse

<u>Schwächen</u>	<u>Eigenschaft</u>	<u>Stärken</u>
Niedrige Ausprägung 0 1 2 3	Logisches Denkvermögen, organisatorische Fähigkeiten, Tatkraft, wirtschaftliches Denken, Sprachkenntnisse, Kommunikationsfähigkeit und Allgemeinwissen, Durchsetzungskraft	Hohe Ausprägung 4 5 6 7 8 9

Da Ihr so ermitteltes Stärken-/Schwächenprofil (Schwäche = Werte 0 - 3, Durchschnitt = Werte 4 - 6, Stärke = Werte 7 - 9) erfahrungsgemäß subjektiven Einflüssen unterliegt, lassen Sie diese „Selbsteinschätzung“ durch eine „Fremdeinschätzung“ kontrollieren. Geben Sie Ihren Antwortbogen einer Person Ihres Vertrauens zur kritischen Überprüfung. Dies bedeutet, dass ein solcher Gegen-Check überzeugend, ehrlich, objektiv und ohne Beschönigungen stattfinden muss. Wenn nur Ihr individuelles und objektiv ermitteltes Persönlichkeitsgefühl vorliegt, können Sie sich ab sofort auf Ihre Situation konzentrieren und als nächsten Schritt Ihre Ist-Situation durchleuchten:

Das Idealprofil

Reserviertheit	0 0 0 0 0 0 0	Kontaktbedürfnis
Praktikerhaltung	0 0 0 0 0 0 0	Theorieverständnis
Empfindsamkeit	0 0 0 0 0 0 0	Ausgeglichenheit
Diplomatie	0 0 0 0 0 0 0	Dominanzstreben
Zurückhaltung	0 0 0 0 0 0 0	Initiative
Besonnenheit	0 0 0 0 0 0 0	Risikobereitschaft
Robustheit	0 0 0 0 0 0 0	Einfühlungsvermögen
Skepsis	0 0 0 0 0 0 0	Vertrauensbereitschaft
Sorgfalt	0 0 0 0 0 0 0	Kreativität
Geradlinigkeit	0 0 0 0 0 0 0	Cleverness
Konventionalität	0 0 0 0 0 0 0	Flexibilität
Kooperation	0 0 0 0 0 0 0	Autonomie
Individualismus	0 0 0 0 0 0 0	Selbstdisziplin
Sicherheitsstreben	0 0 0 0 0 0 0	Handlungsorientierung

Dieser Schritt im Rahmen Ihrer Erfolgsplanung soll Ihnen Antwort auf die Frage geben, welche Karriereziele (oder Zwischenziele) ihr Mitarbeiter schon erreicht hat. Hierzu sind folgende Fragen zu beantworten:

- Bin ich mit der erreichten Position zufrieden?
- Welche Erfolge hatte ich? Gab es Misserfolge?
- Kann ich meine Fähigkeiten (Stärken) anwenden?
- Welche Aufgaben/Tätigkeiten erledige ich gern/ungern?
- Bin ich mit meinem Einkommen zufrieden?
- Gibt es positionelle Entwicklungsmöglichkeiten?
- Kann ich mich mit meinem Unternehmen identifizieren?

Das wiederum kann zur Folge haben, dass an entscheidenden Stellen in den Unternehmen vorhandene Leistungsreserven nicht optimal ausgeschöpft werden können. Wenn Sie jedoch wissen, wohin sie wollen (Ziel), ihre Stärken und Schwächen kennen (Profil) und ihre heutige Situation gründlich analysiert haben (Status), beginnen Sie mit der Planung, also mit der Vorbereitung der Zielerreichung.

Nehmen Sie sich auch mehr Zeit für das Wesentliche: Wenn Sie sich einen Lebensplan für ihre persönlichen und beruflichen Ziele Ihrer Mitarbeiter gemacht haben, dann dient dieser als Ausgangspunkt Ihrer gesamten Planung. Aus dem Lebensplan entwickeln Sie Ihre langfristigen Ziele für die nächsten Jahre und stellen einen Mehrjahresplan auf. Gehen Sie dabei zweckmäßigerweise nach dem bewährten Mirjam-Prinzip vor:

- M Maßnahmen festlegen (für Zielerreichung)
- I Interpretation der Maßnahmen (Erreichbarkeit, evtl. Alternativen)
- R Realisierungsschritte
- J Jahreszahl bestimmen (Wann soll Ziel erreicht sein)
- A Aktionsplan erstellen
- M Maßnahmen kontrollieren

M	I	R	J	A	M
Maßnahmen für Zielerreichung	Interpretationen der Maßnahmen	Realisierungsschritte	Jahr	Aktionsplan	Maßnahme Kontrolle

Den so erstellten Planungsraster übertragen Sie in einen Karriereplan und kontrollieren regelmäßig die Erreichung der Realisierungsschritte. Zögern Sie nicht, Alternativen zu erarbeiten, insbesondere dann, wenn Sie erkennen, dass Ihr Mitarbeiter seine Karriereziele (oder Zwischenziele) nicht erreicht hat oder nur mit großer zeitlicher Verzögerung erreichen kann. Denn es kommt am Ende nicht darauf an, was Ihr Mitarbeiter angefangen hat, sondern darauf, was dieser erfolgreich durchgeführt hat.

Qualifikationsanforderungen

Persönliche Eigenschaften

- konstruktives, Ziel orientiertes Denken mit Blick für das Ganze
- Eigeninitiative
- Selbständigkeit
- Improvisationstalent
- physische und psychische Belastbarkeit
- Toleranz und Aufgeschlossenheit für fremde Kulturen

Führungsqualitäten

- Wille
- Verantwortungsbereitschaft
- Entschlusskraft
- Durchsetzungsvermögen
- Konfliktfähigkeit
- Motivationsfähigkeit
- Bereitschaft zur Kooperation und Teamarbeit
- Integrationsfähigkeit

Fachliche Qualifikationen

- Fachlicher Kenntnis- und Erfahrungsschwerpunkt im speziellen Know-how-Bereich des jeweiligen Projekts
- Ausreichende Basiskenntnisse in allen übrigen wesentlichen Fachbereichen
- Kenntnisse und Erfahrung in den Methoden einschließlich EDV-Einsatz
- Verhandlungsgeschick
- Gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift und möglichst Grundkenntnisse der jeweiligen Landessprache

Die Aufgaben des Arztes im Personalwesen

Planungen sind in die Zukunft gerichtete Überlegungen. Sie betreffen sowohl die Zielsetzungen als auch die Wege, die zur Erreichung dieser Ziele führen. Planen bedeutet zukünftiges Geschehen systematisch zu durchdenken und dabei möglichst alle Faktoren, die auf die Entwicklung einwirken können, zu erfassen und soweit wie möglich zu quantifizieren. Da die Annahmen über die Zukunft mit Risiken behaftet sind und Wirkungen von Maßnahmen nicht mit Sicherheit vorbestimmt werden können, ist der Planungsvorgang immer mit mehr oder weniger großen Unsicherheiten verbunden. Jede Abweichung von den zugrunde gelegten Annahmen muss zu entsprechenden Plankorrekturen führen. Planen ist deshalb immer ein permanenter Vorgang bis zur Erreichung des gesteckten Zieles.

Hinter einer Planung steht immer auch der feste Wille aller Beteiligten, die Planung zu realisieren, d. h. das gesteckte Ziel zu erreichen und die dafür erforderlichen Maßnahmen zu treffen. In diesem Punkt unterscheidet sich die Planung von der Prognose, die sich auf Aussagen über zukünftige Entwicklungen beschränkt. Die Personalplanung hingegen befasst sich mit Aufgaben, Zielen und Maßnahmen im Personalbereich. Sie geht von den beiden Grundelementen Mensch und Arbeitsplatz aus. Im engeren Sinne wird Personalplanung jedoch häufig mit der Personalbedarfsplanung gleichgesetzt. Diese Einengung des Begriffs Personalplanung ist darauf zurückzuführen, dass die Festlegung des zukünftigen Bedarfs an Arbeitskräften nach Zahl und Qualität die zentrale Aufgabe der Personalplanung ist und in der Praxis sich Personalplanung häufig auf diesen Bereich beschränkt.

Personalplanung muss jedoch weiter gesehen werden. Sie umfasst im weiteren Sinn den gesamten Personalbereich und stellt ein System von Teilplanungen dar. Neben der Personalbedarfsplanung sind es die

- Personalbeschaffungsplanung (Maßnahmen und Vorgehensweise zur Gewinnung neuer Mitarbeiter)
- Planung von Umsetzungen und Freisetzungen (wie können z. B. infolge struktureller Veränderungen frei werdende Mitarbeiter anders eingesetzt oder unter Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte freigesetzt werden?)

- Personalentwicklungsplanung (wie können Mitarbeiter für ihre Aufgabe qualifiziert, gezielt gefördert und ihre Kenntnisse den sich wandelnden Anforderungen angepasst werden?). Hierzu gehören bspw. Aus- und Weiterbildung, Nachwuchs- bzw. Nachfolgeplanung.
- Personalkostenplanung (Gestaltung der Lohn- und Gehaltskostenentwicklung, Bereitstellen von betrieblichen Sozialleistungen)
- Personaleinsatzplanung (wie kann der Einsatz der Mitarbeiter Aufgaben gebunden nach zeitlichen und örtlichen Aspekten am sinnvollsten erfolgen?)

Betriebsklima und Arbeitsleistung



- Verhältnis von Vorgesetzten zu Mitarbeitern (bspw. Führungsstil)
- Arbeitszufriedenheit, Interesse um Betriebsgeschehen, Einsatzbereitschaft,



- körperliches und seelisches Wohlbefinden

Sozialbeziehungen der Mitarbeiter, z. B. Umgangston, Kollegialität

Sicherheit des Arbeitsplatzes

Formale und informale Gruppen zur Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühles

Leistungsgerechte Entlohnung, betriebliche Sozialleistungen

Die quantitative Personalplanung sieht die Planung rein zahlenmäßig und kollektiv. Sie befasst sich mit der Gesamtheit der Mitarbeiter sowie einzelnen Gruppen. Dabei können auch Qualifikationen in ihrer summarischen Betrachtung Gegenstand der quantitativen Führung sein. Die qualitative Personalplanung ist hingegen mehr eine individuelle Planung. Sie bezieht sich auf den einzelnen Mitarbeiter, seinen Einsatz und seine Entwicklung. Je nach Fristigkeit wird auch zwischen grob- und Feinplanung unterschieden, wobei die Feinplanung sich auf einen kurzen überschaubaren Zeitraum bezieht, die Grobplanung dagegen auf längerfristige Ziele ausgerichtet ist.

Personalplanung und -beschaffung

Die Bedeutung der Personalplanung ergibt sich aus der Bedeutung des Faktors Arbeit im Betriebs- und Wirtschaftsprozess. Der Faktor Arbeit ist auf allen Stufen des Unternehmensprozesses der wichtigste Produktionsfaktor. Die Leistungsverflechtung und die damit gegebene gegenseitige Abhängigkeit der betrieblichen Teilbereiche erfordert eine kontinuierliche und gesicherte Ausstattung des Unternehmens mit dem Faktor Arbeit. Jegliche Störungen in einem der Teilbereiche haben auch nachhaltige Auswirkungen auf alle anderen vor- bzw. nachgelagerten Teilbereiche.

In keinem Teilbereich des Unternehmens ist nämlich eine Planung ohne Berücksichtigung des Faktors Arbeit möglich. Vielmehr bedingen sich Personalplanung und die meisten übrigen Pläne wie Dienstleistung-, Investitions- und Organisationsplanung wechselseitig. Die Personalplanung ist damit sowohl Grundlage dieser Pläne als auch abhängig von ihnen. Art und Umfang des Personalbedarfs werden z. B. durch das Programm und das Niveau der Beschäftigung in den einzelnen Funktionsbereichen bestimmt, umgekehrt ist der Handlungsspielraum in den einzelnen Funktionsbereichen qualitativ und quantitativ abhängig von der Bereitstellung des Personals. Eine Interpendenz zwischen allen anderen Teilplänen und der Personalplanung als Ganzes ist damit so groß, dass eine Isolierung der Personalplanung nicht möglich ist.

Die Personalplanung kann von daher unter verschiedenen Interessensgesichtspunkten gesehen werden. Sie liegt sowohl im Interesse des Unternehmens als auch im Interesse der Mitarbeiter. Von daher muss die Personalpolitik zunächst dafür sorgen, dass geeignete Arbeitskräfte in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen; eine Aufgabe, die besonders in der wachsenden Wirtschaft und bei Arbeitskräftemangel (bspw. Einsparungen im Gesundheitswesen, Kürzung der Gelder) von außerordentlicher Bedeutung für den Praxisinhaber ist.

Von daher ist die Personalbeschaffung heute keine einmalige, kurzfristige Aufgabe mehr, sie hat vielmehr langfristigen Charakter. Für eine modern geführte Unternehmung sollte deshalb die Personalbeschaffung auf einem langfristigen Personalplan basieren. Diesem Personalplan obliegt es, den für die Zukunft zu erwartenden Personalbedarf sowohl quantitativ als auch qualitativ festzulegen und Vorsorge für eine dem Bedarf entsprechende Bereitstellung an Arbeitskräften zu treffen. Dabei sind sowohl die innerbetrieblichen als auch die außerbetrieblichen Möglichkeiten mit in die Planung einzubeziehen.

Die Bestimmung des Personalbedarfs

Die Beschaffung von Arbeitskräften im Hinblick auf eine optimale Stellenbesetzung setzt eine exakte Ermittlung des notwendigen Bedarfs voraus. In der Praxis wird jedoch immer wieder gegen die Forderung nach einer genauen Bedarfsermittlung verstoßen. Meist verlässt sich der Praxisinhaber auf die Personalanforderungen der einzelnen Abteilungen oder er lässt ausgeschiedene Kräfte automatisch ersetzen, ohne die Notwendigkeit einer Neu- bzw. Ersatzbeschaffung zu prüfen. Dieses Verfahren ist zwar bestehend einfach, aber man kann einen so handelnden Praxisinhaber den Vorwurf nicht ersparen, dass er seine Aufgabe, nämlich auch auf dem gebiet der Personalbeschaffung und der Personalpolitik für Wirtschaftlichkeit zu sorgen, sträflich vernachlässigt.

Der Praxisinhaber sollte von daher die Bedarfsermittlung nicht allein seinen Mitarbeitern überlassen, da deren Fähigkeiten auf diesem wie auch auf anderen organisatorischen Gebieten nicht immer die besten sind.

Außerdem sind viele Führungskräfte oftmals der Auffassung, ihre Bedeutung und Stellung in der Unternehmenshierarchie hänge von der Anzahl ihrer „Untergebenen“ ab; eine bewusste Personalthaltung ist dann oft die natürliche Folge. Vielmehr sollte sich der Praxisinhaber in Zusammenarbeit mit seinem jeweiligen Praxisteam immer selbst ein Bild von dem tatsächlichen Bedarf machen. Eingehende Arbeitsplatzuntersuchungen und daraus resultierende Arbeitsplatzbeschreibungen sind auf jeden Fall wertvolle Hilfsmittel bei der Ermittlung des notwendigen Bedarfs.

Die mit einer exakten Arbeitsplatzbeschreibung zusammenhängenden Schwierigkeiten und Probleme sind in der Praxis oft auch bei größeren Praxen mit ein Grund dafür, dass der Bedarf meist nur „so über den Daumen“ geschätzt wird. Aber auch kleineren und mittleren Praxen ist eine vernünftige Bedarfsermittlung und eine darauf aufbauende optimale Stellenbesetzung von großer Bedeutung. Wenn man einmal davon ausgeht, dass ein größeres Unternehmen es sich eher leisten kann, einen „Versager“ durchzuschleppen als eine kleine Praxis, ohne Schaden zu erleiden, erscheint eine genaue Bedarfsermittlung für das kleinere Unternehmen ebenso wichtig wie für das größere.

a) Die quantitative Bestimmung des Personalbedarfs

Eine quantitative Bestimmung des Personalbedarfs sollte von einer Einstellung der Belegschaft in direkt produktiv tätige Mitarbeiter und indirekt produktiv tätige Mitarbeiter ausgehen. Eine sorgfältige Bedarfsplanung sollte aber auf jeden Fall die vorhersehbaren Bedarfsschwankungen bei den in der Unternehmung arbeitenden Arbeitskräften einbeziehen. Zu einer solchen Planung zählt eine systematische Ersatzplanung der durch Pensionierung, Militärdienst, Teilnahme an Ausbildungslehrgängen, Kuren endgültig oder nur vorübergehend ausscheidenden Betriebsangehörigen. Aber auch den nicht vorhersehbaren Abgängen durch Krankheit, Unfall, Tod oder Fluktuation ist durch das Einfügen von Reservemargen in der Personalplanung Rechnung zu tragen. Dabei erweist sich, dass ein Unternehmen mit vielseitig verwendbaren Arbeitskräften den Fall unvorhersehbarer Abgang besser und schneller überwinden kann als eine Unternehmung, die sehr viele hoch spezialisierte Fachkräfte beschäftigt.

b) Die qualitative Bestimmung des Personalbedarfs

Eine einfache zahlenmäßige Beschreibung der zu besetzenden Stelle reicht meist nicht aus. Dazu kommen muss noch eine qualitative Informationen umfassende Beschreibung des Bedarfs. Je detaillierter und genauer die jeweiligen Eigenschaften des zu besetzenden Arbeitsplatzes umschrieben werden, desto eher wird es der Personalführung gelingen, den Arbeitsplatz optimal zu besetzen. In der Praxis stehen meist nur sehr vage Vorstellungen über den zu besetzenden Arbeitsplatz und dann natürlich auch über die Eigenschaften, die ein Bewerber aufweisen sollte, zur Verfügung. Eine sorgfältige Bestimmung des Personalbedarfs in qualitativer Hinsicht aber gilt als wichtigste Vorentscheidung für die Beschaffung von Arbeitskräften.

Die qualitative Bestimmung des Personalbedarfs basiert auf einer Arbeitsplatzbeschreibung (job description). Die in einer solchen Beschreibung enthaltenen Informationen beziehen sich auf die Art der Arbeit, die Bedingungen, unter denen sie geleistet wird, die erforderlichen Qualifikationen und die Anstellungsbedingungen. Je nach der Abteilung, für die eine Arbeitskraft gesucht wird, werden einzelne Punkte besonders betont, die bei der späteren Auswahl der Bewerber zu beachten sind. Eine detaillierte Arbeitsplatzbeschreibung, die alle erwähnten Punkte umfasst, wird in der Praxis für die meisten Unternehmen ein nur schwer erreichbarer Idealzustand sein. Dennoch liegen die Vorteile im Hinblick auf eine exakte Ermittlung des Personalbedarfs auf der Hand.

Denn nur dann, wenn Unternehmung und Praxisleitung eine genaue Vorstellung von den spezifischen Eigenschaften eines jeden Arbeitsplatzes haben, erscheint eine sinnvolle Beschaffung der notwendigen Arbeitskräfte und damit eine optimale Stellenbesetzung möglich. Die mit einer schriftlichen Fixierung sämtlicher Arbeitsplätze in einer Unternehmung verbundenen Schwierigkeiten sind allerdings bekannt: die meisten Unternehmen scheuen deshalb den Aufwand an Personal und Zeit, der mit der Durchführung detaillierter Arbeitsplatzbeschreibungen verbunden ist. Dennoch würden sich auf lange Sicht gerade diese Investitionen lohnen. Arbeitsplatzbeschreibungen sind nämlich nicht nur eine wichtige Voraussetzung für eine optimale Stellenbesetzung, sondern spielen auch bei der Bestimmung des Arbeitsentgelts im Rahmen der Arbeitsbewertung eine entscheidende Rolle.

Folgende Punkte sollte eine gute Arbeitsplatzbeschreibung enthalten:

- Abteilung: Zu welcher Abteilung der Unternehmung gehört der Arbeitsplatz?
- Titel und Bezeichnung: Welche Titel sind mit dem Arbeitsplatz verbunden? (z. B. Arzthelferin, MTA etc.)
- Definition des Arbeitsplatzes: Welche Aufgabenbereiche und welche Verantwortung sind mit dem „Posten“ verbunden?
- Hierarchische Stellung: Wem ist der Mitarbeiter unterstellt, und wer untersteht ihm?
- Hierarchische Verbindungen: Wen muss der Mitarbeiter unterrichten, und welche Beratungen muss er abhalten?
- Aufgaben: Welche regelmäßig und welche fallweise anfallenden spezifischen Aufgaben sind zu erledigen?
- Ausbildung und Erfahrung: Welche beruflichen Erfahrungen und Kenntnisse, Allgemeinbildung, Sprachen oder sonstige Kenntnisse sind mit der Besetzung des Arbeitsplatzes verbunden?
- Körperliche Eignung: Welche physischen Anforderungen (Ausdauer, Widerstandskraft, Reaktionsgeschwindigkeit) werden verlangt?
- Charakterliche Eigenschaften
- Arbeitsmittel und Arbeitsbedingungen: Dazu zählen u. a. die Klärung folgender Fragen: fester oder beweglicher Arbeitsplatz, physische Arbeitsbedingungen (Lärm, Temperatur, Schmutz usw.), psychologische Arbeitsbedingungen (u. a. Art und Stil des Vorgesetzten und der Kollegen), Arbeitszeiten und Pausenregelungen.
- Entlohnung und Sozialleistungen
- Aufstiegsmöglichkeiten: Welche Aufstiegsmöglichkeiten auf mittlere und lange Sicht sind mit dem Arbeitsplatz verbunden?

Die Vorteile der Stellenbeschreibung:

Der Mitarbeiter kennt:

- seine Arbeitsaufgabe,
- die Erwartungen, die an ihn gestellt werden,
- die anweisungsberechtigten Personen,
- die weisungsgebundenen Mitarbeiter,
- die Stellenbewertung (Der Mitarbeiter kann im Vergleich mit den Kollegen prüfen, ob seine Vergütung angemessen ist).

Die Praxisleitung erreicht:

- einen Überblick über die Aufgaben jedes Arbeitsplatzes,
- eine Grundlage für die Stellenbewertung (Lohn- und Gehaltsgefüge)
- ein besseres Betriebsklima,
- eine bessere Leistungskontrolle,
- einen geringeren Mitarbeiterwechsel.

Beispiel einer Stellenbeschreibung

Name und Adresse der Praxis:

Praxisleitung

Stellenbeschreibung

- I Bezeichnung der Stelle:
- II Dienstrang:
- III Vorgesetzter:
- IV. Stellvertreter:
- V. Unmittelbar untergeordnete Stellen:
- VI. Ziele der Stelle:
- VII. Aufgaben und Kompetenzen:
 - 1. Leitung von ...
 - 2. Beratung von ...
 - 3. Kontrolle von ...
 - 4. Koordinierung von ...
 - 5. Schulung von ...
 - 6. Entscheidungs- und Unterschriftsbefugnisse für ...
- VIII. Anforderungen:
 - 1. Fachkenntnisse (Ausbildung, Erfahrung)
 - 2. Kenntnisse in ...
 - 3. Sonstige Anforderungen (bspw. Fähigkeit zur Menschenführung usw.)

Neue Spielregeln im Praxis-Unternehmen

Reengineering, Lean-Management - was fällt Ihnen dazu ein? Unfähige Chefs, ein mieses Betriebsklima, blöde Kollegen? Nach dem Motto: Macht hat, wer macht? Oder das neue Motto: Weg mit den Visionen, denn sie sind das letzte, was Unternehmen brauchen. Sie lenken nur vom Geschäft der Gegenwart ab und gestatten es vielen Mitarbeitern, sich zu verstecken. Von den Freiräumen, die Hierarchieabbau und Umstrukturierung eröffnet haben, fühlen sich jedoch viele Mitarbeiter bedroht. Und statt aller Irritation zum Trotz selbstverantwortlich die neue Freiheit auszufüllen und zu der Entscheidung zu stehen, im Unternehmen zu bleiben, flüchten sie ins Lamentieren. Fazit: Rationalisierung und Kostendenken haben Unternehmenskultur und Corporate Identity als Makulatur entlarvt, die Mitarbeiter befinden sich auf dem inneren Rückzug ins Selbstmitleid. Und genau hier beginnt der Fehler.

Denn auch die Mitarbeiter müssen erst einmal lernen, für ihren Beitrag die Verantwortung zu übernehmen und die neuen Freiräume auszufüllen. Doch stattdessen blockieren sie durch Beharrungsenergie. Wer im Unternehmen bleibt, hat gewählt. Wem die Praxis und der Chef - so wie sie sind - nicht passen, der muss gehen. Doch leider werden immer noch zu viele Werte hochgehalten, die die Entfaltung von Selbstverantwortung behindern. Dazu zählen z. B. Vorbild, Identifikation und Delegation von Verantwortung. Und so gibt es auch noch heute Unternehmen, die sind reine Opferclubs. Auch die härtere Gangart hat zum augenblicklichen Frust beigetragen - eine Auswirkung des Realitäts-Schocks nach der unternehmenskulturellen Aufrüstung der vergangenen Jahre. Doch es ist anders: Jeder hat die Wahl!

Dies klingt zwar recht schlicht, aber sie ist folgenreich für die Leistungsbereitschaft jedes Einzelnen. Denn wem das Unternehmen oder der Chef nicht passt, muss sich bemühen, die Situation zu verbessern. Gelingt das nicht, hat er die Wahl zu gehen. Will er das nicht, bspw. wegen des zu hohen Preises (Verzicht auf Sicherheit, Status, Eigenheim, Auto) - dann muss eine andere Einstellung her. Denn der Mitarbeiter hat gewählt und trägt somit die Verantwortung für seine Entscheidung. Wann also immer Mitarbeiter anfangen, über ihren Chef oder ihr Unternehmen zu lamentieren,

muss daran gedacht werden: Sie haben sich beide ausgesucht. Hier muss denn auch die teilweise große Opferhaltung der Mitarbeiter stark kritisiert werden nach dem Motto: „Ich kann nichts tun, ich bin ausgeliefert, die da oben machen doch, was sie wollen.“ Doch die Mitarbeiter lassen sich nicht täuschen, denn es geht in diesem Fall nicht immer nur um Werte, um Moral und Humanität, sondern vielmehr um Rationalisierung.

Der Mitarbeiter erlebt sich als Betriebsmittel, und der gegenwärtig herrschende Kostenvernichtungsscharfsinn straft all die früheren Beteuerungen Lügen. Das Maß an Enttäuschung war noch nie so groß, wir haben in den Unternehmen im Augenblick eine massive Krise der Glaubwürdigkeit. Dies ist im Prinzip nichts schlechtes, denn Enttäuschung ist das Ende der Täuschung. Die Praxen hatten unternehmenskulturell aufgerüstet: Der Mensch im Mittelpunkt, Dialog, Team, Ethik und Moral, Kooperation oder wie die schönen Formulierungen noch alle heißen. Die Ärzte gingen davon aus, dass alles auf Knopfdruck herzustellen sei. An Corporate Identity haben nur die Berater verdient, gebracht hat es nichts.

Die ganze Wertediskussion ist zudem auch eine Folge des unsinnigen Machbarkeitswahns im Management. Denn die Idee ist doch utopisch, dass man eine Praxis lenken kann, indem man Ziele, Visionen und Werte proklamiert und glaubt, alle rennen los. Kein Mitarbeiter verändert sich, nur weil jemand da oben erzählt, dass ab heute Team und Mensch im Mittelpunkt angesagt ist. Hier sollte vielmehr so gehandelt werden, wie auch geredet wird. Führungskräfte, die Werte für wichtig halten, werden diese nicht nur verordnen, sondern vielmehr zur Diskussion stellen, begründen und vor allem auch leben. Führungskräfte müssen lernen, statt über Werte offen über Konkurrenz zu reden. Denn: Eine überzogene Konkurrenz innerhalb eines Unternehmens führt nicht nur zu Fehlanpassungen, sondern auch zu Gerechtigkeitsdramen. Die Menschen erleben ihre Wertigkeit nur noch über den Vergleich - und der Tod jeden Glücks ist leider dieser Vergleich.

Führung muss Bedingungen schaffen, das den Menschen ermöglicht, die eigene Wertigkeit, die eigene Exzellenz zu erkennen, Konkurrenz statt dessen produziert mehr Verlierer als Gewinner. Und die Verlierer bleiben, wenn sie Pech haben, auch noch 25 Jahre im Unternehmen. Doch wer Menschen so zu Leistungen verführen will, stärkt diese nicht in ihrer Selbst-

verantwortlichkeit, sondern macht sie vielmehr zu einem Dauerpatienten am Incentive-Tropf. Die mangelnde Glaubwürdigkeit kommt dabei jedoch nicht von ungefähr.

Mitarbeiter müssen wissen, woran sie sind, wie sie ihre Chefs einschätzen können. Hier kann dann ein jeder wählen: Will ich das oder will ich das nicht? Wenn der autoritäre Chef Kreide frisst, erzeugt das beim Mitarbeiter einen seelischen Wackelkontakt mit anschließender Lähmung.

Weiter kritisiert werden muss auch die Doppelbödigkeit mancher Botschaften, wie z. B. die Aussage: Wir brauchen Teamfähigkeit und Kooperation. Gefördert aber werden nur Durchsetzungsfähigkeit und individuelle Leistung. Dass sich viele Mitarbeiter nicht als Handelnde erleben - für den Berater liegt darin der Hauptgrund für das beklagte Defizit an Kreativität und Leistungsmoral. Wer sich machtlos fühlt, hat nicht verstanden, dass zur Ausübung von Macht immer zwei gehören: Einer, der sie ausübt und einer, der sie zulässt. Doch viele schielen lieber auf die anderen als auf sich selbst, ganz nach dem Motto: Das Umfeld, der Chef, die Kollegen, all die anderen sollen sich ändern, damit es mir besser geht.

Eine permanente und kindliche Verwöhnungsforderung, die Mitarbeiter mit jeder enttäuschten Erwartung immer massiver stellen. Dabei müsste doch jedem irgendwann klar sein, dass niemand - auch kein Praxis-Unternehmen - dafür zuständig ist, die Erwartungen eines anderen zu erfüllen. Kein Chef ist dazu da, den Mitarbeiter glücklich zu machen. Dass dabei das rigorose „Jeder hat die Wahl“ Wirkungen auf Effektivität und Arbeitslust haben kann, steht außer Frage. Die Frage stellt sich hier nur: Kann diese Haltung auch in Resignation oder Überanpassung ausarten? Die Antwort ist klar: Nein! Denn zunächst sollte sich jeder Einzelne für Verbesserungen einsetzen, Anpasser gibt es genug. Gelingt das nicht, muss man sich fragen: Will ich das Spielfeld räumen oder mit dem Negativen leben, weil der Preis für den Wechsel zu hoch ist?

Entscheidend ist hierbei das Commitment - ein hundertprozentiges „Ja, ich will“ zu einer Situation, die dem Mitarbeiter nur zu 60 oder 70 Prozent seiner Vorstellung entspricht. Dieses unbedingt verbindliche Commitment muss dann auch im Zentrum des Führungsverständnisses stehen. Der Grund: Gespräche über Verhalten und Ziele zwischen Führungskraft und

Mitarbeiter laufen oft auf Kompromisse hinaus - wenn beide Gewinner bleiben wollen. Und gerade das ist wichtig, denn Verlierer eignen sich schlecht zu Kooperationspartnern. Anstatt also darüber zu klagen, dass keiner von beiden 100 Prozent seiner Vorstellungen durchgesetzt hat, sollten sie solange verhandeln, bis jeder aus vollem Herzen sein Commitment geben kann zu einem Ergebnis, das Abstriche für beide Seiten bedeutet. Nur so gehen die Mitarbeiter auch in die Verantwortung.

Führungsstile - oder die Fähigkeit, Menschen zu führen

Der Praxiserfolg ist stets abhängig von der Fähigkeit, Menschen zu führen. Damit tritt die Führungsaufgabe gleichberechtigt neben die Sachaufgabe. Führungskräfte dürfen deshalb Führung nicht mehr nur als einseitige Anweisungsfunktion sehen, sie müssen vielmehr andere Mittel der Führung wählen und diese auch bewusster anwenden. Denn gerade die Art und Weise, wie eine Führungskraft mit seinen Mitarbeitern umgeht und seinen Willen durchsetzt, wie er die Zusammenarbeit organisiert und die Mitarbeiter in ihrem Verhalten und Handeln lenkt, das alles charakterisiert seinen Führungsstil. In der Praxis sind allerdings die verschiedensten Schattierungen in den Verhaltensweisen der Führenden zu beobachten. Diese lassen sich allerdings letztlich auf zwei Grundhaltungen reduzieren:

Die autoritäre Grundhaltung

Hierbei verhält sich der Vorgesetzte gegenüber den Untergebenen stets autoritär. D. h.: Entscheidungen werden ohne deren Einbeziehung und Mitwirkung getroffen. Die autoritär geprägten Führungsstile lassen dem Mitarbeiter jedoch keinen Raum zu einer kreativen Mitwirkung, Eigeninitiative und Selbstentfaltung. Fazit: Mitarbeiter, die mitdenken sollen, wollen teilhaben an der Entscheidungsfindung, sie wollen Eigeninitiative entwickeln. Und sie wollen nicht nur eine Tätigkeit ausführen, sondern vielmehr auch

eine Begründung für ihre Tätigkeit haben.

Unternehmensziele sollten von daher immer mit dem Praxisteam gemeinsam entwickelt werden. Denn es macht keinen Sinn, wenn sich der Arzt als Führungskraft etwas ausdenkt und dann zu einem seiner Mitarbeiter aus dem Praxisteam sagt: „Das ist Dein Ziel...“ Der Mitarbeiter fühlt sich hierdurch lediglich bevormundet und denkt: „Na ja, dann muss ich das wohl auch tun.“ Das Ergebnis: Der Mitarbeiter wird dieses Ziel nur widerwillig akzeptieren und identifiziert sich dann aber auch nicht mit den Vorgaben, wobei ja gerade die Identifikation (d.h. einen Sinn in seiner Arbeit zu sehen) ausschlaggebend dafür ist, dass der betreffende Mitarbeiter motiviert ist und dadurch auch sein Ziel erreicht.

<p style="text-align: center;">Die kooperative, demokratische Grundhaltung</p>

Hier sucht der Vorgesetzte nach Möglichkeiten, die Mitarbeiter an der Ziel- und Entscheidungsfindung zu beteiligen. Der partizipative Führungsstil geht von einer lockeren Beteiligung der Mitarbeiter aus, während der kooperative Führungsstil auf einer stärkeren, mehr Gruppen bezogenen Beteiligung basiert (Teamarbeit). Die kollektive Führung geht schließlich von einer generellen und intensiven Mitbestimmung der Mitarbeiter aus. Im Vordergrund des Interesses steht von daher der kooperative Führungsstil, wobei diese Bezeichnung häufig für alle demokratisch orientierten Führungsstile verwandt wird.

Alle bekannten Führungsstile sind jedoch einer dieser beiden Grundverhaltensweisen zuzuordnen. Von der Systematik her lassen sich hierbei folgende Unterscheidungen treffen: dem autoritären, dem kooperativen und dem Laissez-faire-Führungsstil. Der autoritäre Führungsstil unterscheidet sich vom kooperativen durch die Art der Beteiligung der Mitarbeiter. Der kooperative Führungsstil lässt jedem Mitarbeiter im Rahmen seiner Aufgaben Spielraum für eigene Entscheidungen. Die vollkommene Form kooperativer Führung ist erreicht, wenn die Entscheidungen von einem Team (also

kooperativ) getroffen werden und der Führungsverantwortliche lediglich Anregungen und Informationen gibt (also weitgehend nur als Koordinator tätig wird).

Dagegen ist der Laissez-faire-Stil im eigentlichen Sinne gar kein echter Führungsstil, weil die Mitarbeiter zum größten Teil sich selbst überlassen bleiben. Zudem gibt es weder klare Anweisungen noch Rangordnungen, stattdessen aber dominiert der Mitarbeiter mit dem „größten Mundwerk“. Angesichts der verschiedenen Führungsstile zeigt also die Entwicklung, dass es immer auf die jeweilige Situation und auf die Mitarbeiter ankommt. Jede Führungskraft muss ihre Führungsaufgabe in der Zeit und Umgebung erfüllen, in der sie tätig ist - und zwar stets mit dem Ziel, die größtmögliche Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter im Hinblick auf das Erreichen des Unternehmenszieles zu erzeugen. Es kommt also letztlich nur darauf an, dass die Führungskraft durch ihre Führungshaltung die Bedürfnisse der Mitarbeiter im beruflichen Tätigkeitsbereich optimal erfüllt.

Führungstechniken - oder die Art zu managen

Führungstechniken werden auch als Management-Techniken bezeichnet. Sie sind eine Auflistung aller Forderungen, die an eine vorbildliche (Praxis-)Führung gestellt werden müssen. Wenigstens einige dieser Techniken sollten in jedem Unternehmen realisiert werden, will es erfolgreich und gemeinsam mit den Mitarbeitern zu Erfolg gelangen.

Management by Delegation

Management by Delegation bedeutet: Führen durch Delegation. Dies wiederum bedeutet: Die Übertragung von Rechten und Pflichten, die Schaffung von Kompetenzen, die im Rahmen allgemeiner Richtlinien den jeweiligen Aufgabenträger selbstverantwortlich handeln lassen. Aufgaben, Kompetenzen und Ergebnisverantwortung werden auf die unterstellten Mitarbeiter übertragen. Hierbei muss jede Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung genau

Management by Exception

abgegrenzt und gegenüber dem Mitarbeiter deutlich gemacht werden. Management by Exception bedeutet: Führung im Ausnahmefall, d. h. die Übertragung von Rechten und Pflichten, wobei der Aufgabenträger in allen Routinevorgängen selbstständig handelt und entscheidet und auch zur Rückfrage beim Vorgesetzten nur in Ausnahmefällen verpflichtet ist. Im Mittelpunkt steht also die Führungsfunktion „Entscheiden“. Jede Führungsebene wird mit der selbständigen Durchführung von Aufgaben betraut. Solange Entscheidungen in dem abgesteckten Rahmen liegen, ist die nächst höhere Ebene nicht einzuschalten. Erst wenn Probleme auf der jeweiligen Ebene nicht mehr gelöst werden können oder Abweichungen eine bestimmte Größenordnung erreichen, wird die nächst höhere Ebene eingeschaltet. Beim Management by Objectives ergeben sich aus einem Unternehmensziel sog. Teilziele. Es wird von der Vorstellung ausgegangen, dass die Mitarbeiter

Management by Objectives

mehr leisten, verantwortlicher handeln, wenn sie das Ziel kennen und ihnen somit auch mehr Handlungsraum für ihre Entscheidungen zugebilligt werden kann. Der Grundgedanke ist, dass die Ziele der Gesamtorganisation am besten dadurch erreicht werden können, wenn die Leistungen der einzelnen Mitarbeiter (bzw. Mitarbeitergruppen) auf selbst gesteckte Ziele gerichtet sind. Die Aufgabenerfüllung erfolgt von daher stets selbstverantwortlich. Allerdings handelt es sich auch hierbei um eine Führungstechnik, die die meisten Mitarbeiter überfordert.

Management by Motivation

Hier werden die Motive der Mitarbeiter angesprochen, damit sie Eigeninitiative entwickeln und somit zur kooperativen und schöpferischen Zusammenarbeit bereit sind.

Das Ergebnis richtigen Führens: Jede Minute hat sich gelohnt

Viele Sprichwörter und Redewendungen weisen uns immer wieder darauf hin, dass die Menschen verschieden sind, und wir müssen verstehen und tolerieren, dass der eine nicht so handelt oder sich nicht so verhält wie ein anderer. In welchem Maße aber können solche Unterschiedlichkeiten innerhalb der Praxis berücksichtigt werden? Entstehen nicht da bevorzugt Spannungen, wo technische und/oder ökonomische Ziele mit humanen Wünschen in Konflikt geraten? Die Aufgabe eines Führungsverantwortlichen ist es deshalb, all diese Forderungen und Interessen abzuwägen und eine dem Unternehmensziel zweckdienliche Entscheidung zu treffen.

Dass Menschen verschieden sind und dass diese Verschiedenheit die Leistungsfähigkeit sowie deren Einsatzmöglichkeiten bestimmen kann, hat man allerdings schon über Jahrtausende beobachtet. Es sind die beiden Dimensionen, die unser Verhalten beeinflussen: zum einen unsere Persönlichkeitsstruktur, zum anderen die Umweltsituation. Beide Wissenschaften stehen heute im Dienste der Betriebswirtschaftslehre, damit der Produktionsfaktor „menschliche Arbeitskraft“ auch optimal genutzt werden kann. Um jedoch gleich einem Missverständnis vorzubeugen: „Nutzen“ ist nicht gleichzusetzen mit „ausnutzen“! Aus diesem Grund verlor auch die Ära mit dem Schwerpunkt der „human relations“, d. h. der Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen, sehr rasch wieder an Bedeutung, da sie nur den einzelnen Menschen im Unternehmen, nicht aber die betriebliche und gesellschaftliche Situation betrachtete, in der dieser stand.

Man merkte zu spät, dass gerade die verstärkte Rücksichtnahme auf menschliche Persönlichkeitsstrukturen und Wünsche in der Betriebsorganisation kein Ersatz für eine objektive Verbesserung der sozialen Lage des Einzelnen darstellte. Denn grundsätzlich stellt sich immer zuerst die Aufgabe, den Keim der Störung zu finden. So kann es bspw. vorkommen, dass eine Führungskraft infolge ihrer organisatorischen Regelungen ein ganz bestimmtes Führungsverhalten geschaffen hat, das Anlass zu sozialen Spannungen gibt. Es kann aber auch sein, dass nicht die Praxisführung Anweisungsbefugnisse auf ihre Führungsverantwortlichen überträgt, sondern dass sich im Laufe der

Zeit aus einer Arbeitsgruppe einfach ein Sprecher ausschält, dem bestimmte Befugnisse zufallen. Gerade für einen neu in diese Abteilung kommenden Mitarbeiter kann diese Rollenverteilung Anlass für soziale Konflikte geben.

Hierzu ein Beispiel: In einer Praxis wird wiederholt festgestellt, dass eine bestimmte Information seinen Empfänger nicht erreicht. Für die Führungskraft ist es nun wichtig zu erkennen, ob der Informationsfluss nicht wie geplant erfolgt, weil etwa die organisatorische Regelung hier eine Lücke lässt oder ob gar andere Gründe vorliegen. So könnte es bspw. möglich sein, dass in den Ablaufregelungen der Hinweis fehlt, wer beim Auftreten eines bestimmten Mangels überhaupt zu benachrichtigen ist (institutionelle Spannungen, die aus der offiziellen Organisation entstanden sind). Ebenso könnte aber der Missstand auch seinen Grund darin haben, dass Informationsträger und Informationsempfänger aus persönlichen Gründen nicht in den gewünschten Kontakt zueinander treten, etwa weil sie Streit haben oder nicht zueinander passen (interaktionelle, d. h. zwischenmenschliche Spannungen).

Gerade eine Fehleinschätzung dieser Ursachen kann für die Unternehmung sehr teuer werden. Ist es nämlich in dem einen Fall damit getan, dass eine Stelle umbesetzt wird, wäre im anderen Fall eine oft aufwendige Neu- oder Umorganisation notwendig. Eine Unterscheidung in institutionelle und interaktionelle Spannungen hat somit nicht nur theoretische, sondern handfeste praktische Bedeutung. Denn das Leben vollumfänglich zu erklären, das vermag keine wissenschaftliche Einzeldisziplin, es können lediglich nur ganz bestimmte Aspekte herausgegriffen werden.

Was wissen die Mitarbeiter darüber?

.....

Was meinen die Mitarbeiter, wie es sein sollte?

.....

Welche Vorstellungen haben die Mitarbeiter davon?

.....

Was glauben die Mitarbeiter, tun zu können, um dieses Ziel zu erreichen?

.....

Welche Einstellung dazu zeigen sie?

.....

Damit ist also immer in irgendeiner Weise festgelegt, wie sich ein Individuum als Mitglied eines bestimmten sozialen Systems verhalten sollte. Schon nach kurzem Überlegen wird es dabei auch jedem klar werden, dass es eine große Zahl solcher Verhaltensregeln gibt, denn wir verhalten uns ja - bewusst oder unbewusst - nach ihnen. Nun muss man dabei allerdings bedenken, dass diese Verhaltensregeln nicht in gleicher Weise für alle Mitglieder einer Gesellschaft oder eines bestimmten sozialen Systems gelten. Sie sind nicht einmal an bestimmte Personen gebunden, sondern vielmehr an bestimmte soziale Positionen. Diese Verhaltensregeln gelten von daher immer nur für den Inhaber dieser bestimmten, sozialen Position - und auf diese Position innerhalb des betreffenden sozialen Systems sind sie auch bezogen.

Mit jeder Position innerhalb dieses sozialen Systems sind also immer auch dementsprechende Soll-Vorstellungen verbunden, die von dem Inhaber dieser Position auch eingehalten werden sollten. Andererseits hängt es aber auch von der Position des Handelnden ab, d. h. ob dieser sein Verhalten positiv oder negativ (als falsch oder richtig), als erstrebenswert oder als verwerflich beurteilt. Mit den einzelnen Positionen werden aber ganz bestimmte Soll-Vorstellungen in Hinblick auf das Verhalten verbunden, d. h. es werden ganz bestimmte Verhaltensweisen einfach erwartet. Von verschiedenen Personen oder Personengruppen aber werden wiederum verschiedene Erwartungen gehegt, so dass es also eine ganze Reihe von solchen „Erwartungsbündeln“ gibt, die sich auf eine Position beziehen.

Beispiel: Mit jeder Position innerhalb eines sozialen Systems sind bestimmte, sog. „Soll-Vorstellungen“ verbunden, die vom Inhaber dieser Position eingehalten werden sollten. Andererseits hängt es von der Position eines Handelnden ab, ob sein Verhalten positiv oder negativ, d.h. als falsch oder richtig, als erstrebenswert oder als verwerflich beurteilt wird. Schon anhand der Positionen innerhalb einer Praxis-Einrichtung wird klar, dass die gleiche Verhaltensweise nicht gleich beurteilt wird, denn der Mitarbeiter wird sich in vielen Situationen nicht so verhalten dürfen wie der Vorgesetzte.

Aus diesem Beispiel ist schon ersichtlich, dass es sich bei dem Begriff der Position immer um einen Platz innerhalb des gesellschaftlichen Handlungsgefüges handelt. Wir sehen aber auch, dass es ganz verschiedene Kriterien (d. h. „Kennzeichen“, „unterscheidendes Merkmal“) sind, die den jeweiligen Platz eines Individuums bestimmen. Mit den einzelnen Positionen werden nun ganz bestimmte Soll-Vorstellungen im Hinblick auf das Verhalten verbunden, d. h. es werden ganz bestimmte Verhaltensweisen erwartet. Von verschiedenen Personen oder Personengruppen aber werden wiederum verschiedene Erwartungen gehegt, so dass es also eine ganze Reihe von solchen „Erwartungsbündeln“ gibt, die sich auf eine Position beziehen.

Je nach dem Bereich aber, auf den sich das Verhalten des betreffenden Positionsinhabers beziehen kann, weichen häufig die einzelnen Erwartungsbündel voneinander ab. So erwarten zum Beispiel einzelne Gruppen innerhalb einer Praxis-Einrichtung unter Umständen ganz unterschiedliches Verhalten ihres Vorgesetzten gegenüber den Auszubildenden und ähnliches.

Zu einer besonders schwierigen Konfliktsituation kann es auch dann kommen, wenn Führungskräfte die Sollvorstellungen (Erwartungen) der einzelnen Gruppen kennen und nunmehr versuchen, Kompromisse zu schließen, um somit allen Erwartungen gerecht zu werden. Hier kann es dann zu Auseinandersetzungen zwischen den einzelnen Gruppen kommen, indem sich diese wiederum auseinandersetzen, welche Erwartungen in der Zukunft überhaupt erfüllt werden sollen. Unter Umständen entsteht dann nämlich ein Bündel von Erwartungen aus der Kompromissbildung, das dann aber wiederum nicht von allen Mitgliedern der Gruppe in gleichem Maße anerkannt wird. Denn die Rolle, d. h. die Verhaltensweise, muss immer auch an das System angepasst werden. D. h.: Für eine Person gelten in dem einen sozialen System bestimmte Verhaltensweisen als verbindlich, in einem anderen andere (Begriff der Rolle).

Damit muss jeder Führungskraft klar werden, wie wichtig das Vorhandensein von Rollen und Positionen und der damit verbundenen Verhaltensregeln ist. Diese Rollen und Positionen geben dem sozialen Zusammenleben innerhalb eines Unternehmens, den zwischenmenschlichen Beziehungen, eine gewisse Sicherheit und Festigkeit. Es sind die Beziehungen zwischen bestimmten Positionspartnern und Rollenträgern, die die Mehrzahl aller Kontakte ausmachen. Wir wissen nämlich, welche Rolle wir zu spielen haben, aber wir wissen auch, welche Rolle wir von dem Partner erwarten können. Jeder von uns hat sicher schon einmal die Unsicherheit erlebt, die man fühlt, wenn man in einen neuen Kreis, in ein neues soziales System - wie es nun einmal bspw. ein neues Unternehmen ist - eintritt. Denn hier sind uns die einzelnen Verhaltensregeln noch nicht so bekannt bzw. geläufig, die uns und andere betreffen.

Damit aber kommen wir auch schon zu einem weiteren Aspekt des Rollenbegriffs: ein Individuum kann je nach der Zahl der Gruppen und sozialen Systeme, denen es angehört, sehr viele verschiedene Rollen „spielen“. Das können wir an uns selbst sehr schnell klarmachen: wir sind Staatsbürger, Familienmitglied, Angehöriger eines bestimmten Geschlechts, haben einen Beruf usw. Mit jeder dieser Rollen sind bestimmte Verhaltenserwartungen verbunden. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von der so genannten „zugemuteten Rolle“. Wenn nun dem Inhaber einer Position

durch die damit verbundenen Erwartungsbündel unter Umständen Konflikte entstehen können, sprechen wir in der Soziologie in diesem Falle von einem Intra-Rollenkonflikt (nämlich innerhalb einer Rolle entstehend).

Eine andere Art von Rollenkonflikt haben wir dann vor uns, wenn wir noch einmal die Systembezogenheit und die Vielzahl der Rollen betrachten, die ein einzelnes Individuum „bekleiden“ kann. Denn insbesondere aus dieser Vielzahl können Konflikte entstehen, die man als Intra-Rollenkonflikte bezeichnet (nämlich zwischen mehreren Rollen entstehend). Bei den Intra-Rollenkonflikten wiederum können wir zwei Arten von Konflikten unterscheiden, und zwar je nach ihrem Ursprung:

- . Durch gleichzeitig gestellte Anforderungen entstehen ständige Spannungen, d. h. Konflikte.
- . Durch unterschiedliche Anforderungen für dieselbe Situation entstehen Konflikte.

Die erste Art von Intra-Rollenkonflikten wird am besten deutlich anhand des Konfliktes, der zwischen beruflichen und familiären Anforderungen in Form von Spannungen entsteht. Die Rollen innerhalb des Berufslebens und innerhalb der Familie stellen gleichzeitig ihre Anforderungen an das Verhalten, das heißt es sind zum Teil gegensätzliche Erwartungen mit diesen beiden Rollen verbunden, die gleichzeitig gestellt werden. Es kann aber auch sein, dass in einer bestimmten Situation ganz unterschiedliches Verhalten im Rahmen der jeweils zugemuteten Rolle erwartet wird. Wiederum können wir das Beispiel heranziehen, dass ein Mann zugleich Staatsbürger und Ehemann ist. Erwartet der Staat, dass der Mann in seiner Eigenschaft als Staatsbürger Soldat wird, so wird dieser Mann die Erwartungen, die die Ehefrau an ihn stellt, nicht mehr erfüllen können.

Ein weiteres typisches Beispiel wäre auch, wenn sich ein Junge als Führer einer Jugendbande sehr wohl als wohlzogener Sohn seiner Eltern der Tatsache bewusst ist, dass er diesen oder jenen Streich nicht mitmachen sollte, wie es von seinen Kameraden erwartet wird. Hier kommen die unterschiedlichen Anforderungen für dieselbe Situation zum Tragen, die aus der

Zugehörigkeit des Einzelnen zu verschiedenen Gruppen und damit verbundenen verschiedenen Rollen entstehen. Die Lösung solcher Konflikte hängt wesentlich davon ab, ob es Differenzierungen zwischen den einzelnen Rollen insofern gibt, als die eine den höheren Rang bekleidet als die andere. Ist eine solche Rangfolge gegeben - dass also zum Beispiel die staatsbürgerliche vor der familiären Rolle rangiert so ist der Konflikt danach auflösbar. Dass dabei sehr häufig auch persönliche Einstellungen zum Tragen kommen, ist ein Problem, das wir in diesem Rahmen nicht diskutieren können.

Auch ohne Berücksichtigung des persönlichen Aspekts wird uns klar, wie wichtig das Vorhandensein von Rollen und Positionen und der damit verbundenen Verhaltensregeln ist. Diese Rollen und Positionen geben dem sozialen Zusammenleben, den zwischen-menschlichen Beziehungen eine gewisse Sicherheit und Festigkeit. Langsam aber wachsen wir in unsere Rolle hinein und lernen die Rollen und Positionen der anderen kennen.

Und das ist es ja eigentlich, was wir auch als Sozialisierungsprozess bezeichnen, denn hier identifiziert (d. h. „setzt sich gleich mit“) sich das Individuum mit den Institutionen des sozialen Gefüges. Besonders in den so genannten primitiven Gesellschaften kommt es vor, dass die Einführung in neue soziale Systeme von besonderen Initiationsriten begleitet ist, d.h. von besonderen „Einführungsbräuchen“. Aber auch in unserer Gesellschaft gibt es solche Einführungen mit offiziellem und formal geregelter Vorgehen, wie etwa die Immatrikulation (d. h. „Einschreibung“) von Studenten. Weitere Beispiele: Es ist das gegenseitige gemeinsame Aufbauen eines Verhältnisses, das nicht davon abhängig ist, dass jeder Partner genau so viel wie der andere beiträgt. Ergänzende Beiträge sind wichtiger, die gut für das Gesamtprojekt sind, die aber auch den Bedürfnissen jedes einzelnen Menschen in diesem Kommunikationsprozess entsprechen.

Das ist nicht einfach, aber es ist die einzige Grundlage, auf der eine konstante und positive Zusammenarbeit möglich ist. Man muss sich immer die Fragen stellen:

1. Wie wichtig ist es für mich, als ein hervorragender Mensch anerkannt zu werden?
2. Wie wichtig ist es für mich, damit die gesamte Organisation ihr Ziel erreicht, und wie kann ich dabei helfen?
3. Wie kann ich mich anpassen?

Man spricht deshalb von den drei Dimensionen in einer Teamarbeit: der Aufgabe, der Gefühls-Dimension sowie der persönlichen Dimension. Unsicherheit, Angst vor dem Arbeitsplatz sowie persönliche negative Erfahrungen leiten ältere Generationen oft gegenüber den jüngeren Mitarbeitern auf die falsche Bahn: erstarrte Ordnungsprinzipien, autoritäre Mitarbeiterführung haben bei vielen jüngeren Menschen oft das Gefühl des Alleingelassens verstärkt. Frustration und Demotivierung führen beiden jungen Menschen oft zu Gleichgültigkeit und Desinteresse. Nennenswerte Bereitschaft bei jungen Menschen bzw. Mitarbeitern, in solchen Situationen schöpferisch tätig zu werden, kann dann kaum erwartet werden. Vielmehr sollten die älteren Generationen versuchen, bestehende Arbeits- und Lebensbedingungen, die bei jüngeren Menschen ganz oder teilweise noch verschüttet sind, zu wecken und zu fordern.

Wenn wir uns dann noch einmal daran erinnern, dass wir soziale Systeme als „Gebilde aufeinander bezogenen Verhaltens und Handelns“ bezeichnet haben, so können wir jetzt auch mit unseren weiteren Kenntnissen von den Positionen und Rollen sagen, dass soziale Systeme auch als „Systeme aufeinander bezogener Rollen“ bezeichnet werden können. Der Mensch, d. h. der Mitarbeiter, die Führungskraft, sind dabei die Träger eines Bündels verschiedener Rollen, dies insbesondere als Angehöriger mehrerer sozialer Systeme.

Eine Vergleichskontrolle ist aber wiederum nur möglich durch Vergleichen des Erreichten mit dem, was wir uns vorgenommen haben. Dabei müssen Lösungsmöglichkeiten wertneutral gegenüber festgestellt werden. Nur so können wir auch feststellen, dass es überhaupt unterschiedliche Wege zum Ziel gibt. Und damit die Lösung zu allen Problemen lauten kann: Jede Minute hat sich gelohnt!

Weiterhin geht es darum, bei möglichst allen Betroffenen eine persönliche Überzeugung zu erreichen, Veränderungsenergien freizusetzen und die Qualität des Prozesses mit dem Ziel höherer Erfolgsaussichten für Inhalt und Umsetzung der Veränderungen zu verbessern. Dies lässt sich an den drei Leitmaximen eines integrativen Veränderungsmanagements verdeutlichen. Sie lauten:

Voraussicht: das heißt das frühzeitige Erkennen und Einordnen von Problemen,

Realismus: das heißt die Vermeidung von Fehlschlägen durch realistisches, von den Betroffenen tatsächlich mitgetragenes Vorgehen,

Konsequenz: das heißt schnelle und entschlossene Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Problemlösungen.

Die frühe und dauerhafte Einbeziehung von Mitarbeitern und Kunden erscheint hierbei vordergründig durch einen größeren Zeitaufwand erkaufte. Wirklich entscheidend ist jedoch nicht die Zeit, in der die einzelnen Schritte abgeschlossen werden, sondern einzig der Zeitbedarf bis zur erfolgreichen Umsetzung. Von einer erfolgreichen Umsetzung eines Veränderungsprozesses kann aber erst in dem Moment gesprochen werden, wenn das Ergebnis die Probleme löst sowie die Zustimmung und Akzeptanz der Betroffenen erfährt. Genau an dieser Stelle verlieren Veränderungsstrategien ohne intensive Einbeziehung der Betroffenen ihren scheinbaren Zeitvorteil. Denn Rückschläge durch Fehlentscheidungen und Widerstand kosten am Ende weitaus mehr Zeit und Aufwand als ein integratives und kooperatives Vorgehen, welches auf den ersten Blick durch den notwendigen Abstimmungs- und Koordinationsbedarf durchaus langsamer erscheinen mag.

Was zählt, ist aber nicht die Scheingeschwindigkeit der Entscheidungsfindung, sondern die Realgeschwindigkeit der Umsetzung. Je weiter die Phasen des Veränderungsprozesses fortgeschritten sind, desto geringer werden die Möglichkeiten und desto größer wird der notwendige Aufwand, um die Betroffenen hinsichtlich der Veränderung positiv zu beeinflussen.

Beschleunigung wird also gerade aus der Gemeinsamkeit, aus den bereits im Vorfeld abgebauten Widerständen und der Vermeidung von ständigen „Nachbesserungen“ erreicht. Damit wird deutlich, dass effektive Veränderungen nicht durch kurzfristiges Krisenmanagement zu erreichen sind, sondern dass das Management von Veränderungen selbst zum Tagesgeschäft werden muss.

Darüber hinaus ist die benötigte Zeit eines Projekts natürlich maßgeblich von der Art und Weise sowie der Geschwindigkeit abhängig, mit der Informationen geordnet, übersichtlich dokumentiert und in Umlauf gebracht werden. Entscheidend für die Erhöhung der Prozessgeschwindigkeit ist also auch, inwieweit es gelingt, das Informationshandling als Grundlage für ein funktionierendes Kommunikationssystem entsprechend leistungsfähig zu gestalten. Hier spielen die Qualifikation der Beteiligten, die eingesetzten Instrumente sowie die Ressourcen-Ausstattung des Projektes eine große Rolle. Entscheidend ist aber insbesondere, dass

- alle Beteiligten über einen Zugang zu relevanten Informationen verfügen,
- sie über die im Projekt erfolgte Informationssammlung, -aufbereitung und -präsentation in der Lage sind, sich einen Überblick zu verschaffen oder gezielt bestimmte Informationen zu bekommen,
- Informationen präzise aufgenommen, rasch weitergeleitet und verarbeitet werden,
- eine Einordnung von Teiltätigkeiten in den größeren Gesamtzusammenhang informativ ermöglicht wird,
- regelmäßig über den Projektstand, die aktuellen Themen, Schwierigkeiten und Erfolge informiert wird, um das Interesse am Projekt hochzuhalten und damit das Projekt im Unternehmen wahrgenommen wird.

Eine Beteiligung von Mitarbeitern und Kunden kann aber nur funktionieren, wenn diese tatsächlich auch als Partner angesehen und behandelt werden. Dies erfordert Offenheit und Akzeptanz gegensätzlicher Meinungen und Interessen. Dagegen ist mit Pseudopartizipation und beibehaltenem Hierarchiedenken hier nicht weiterzukommen. Spüren nämlich die Beteiligten nicht die

Ernsthaftigkeit und Ehrlichkeit, mit der ihnen begegnet wird, so werden sie kein Vertrauen fassen und auch kein eigenes Engagement entwickeln. Daher steht Vertrauen auch am Ausgangspunkt dessen, was als „Spirale eines erfolgreichen Veränderungsmanagements“ bezeichnet werden kann.

Erst grundlegendes Vertrauen ermöglicht eine echte Beteiligung und wirksame Integration von Mitarbeitern und Kunden in den Veränderungsprozess. Durch Integration wiederum wird Wissen vermittelt und genutzt, was die Identifikation der Betroffenen mit den Veränderungen fördert. Können sich die Menschen mit den Zielen und der Vorgehensweise des Veränderungsprozesses identifizieren, so entwickeln sie Eigeninitiative und bemühen sich um eine fruchtbare Zusammenarbeit. Dadurch wird die Leistungsfähigkeit des Unternehmens erhöht und Umsetzungskraft für erfolgreiche Veränderungen erreicht.

Um also mit der potenziell chronischen Überforderungssituation immer rascheren Loslassen-Müssens fertig zu werden, brauchen vor allem die eigenen Mitarbeiter Rückhalt durch Verlässlichkeit der Beziehungen in einer Unternehmenskultur, die Wertschätzung und Vertrauen in jeder Situation bietet. Hierzu gehört dann auch das Akzeptieren von Fehlern. Ausschlaggebend für die erfolgreiche Integration von Mitarbeitern und Kunden ist zunächst eine gemeinsame Basis. Dazu reicht es aber bei weitem nicht aus, lediglich eine öffentliche Informations- und Diskussionsveranstaltung zu initiieren, vielmehr müssen Mitarbeiter und Kunden ins Unternehmen geholt und möglichst auch direkt am Projektgeschehen beteiligt werden.

Gefordert ist also ein Schnittstellen-Management, das Informationen, Ansichten, Meinungen, Ideen, Abläufe und soziale Kontakte miteinander vernetzt und koordiniert. Integratives Veränderungsmanagement beruht nämlich darauf, unterschiedliche Perspektiven, Blickwinkel und kreative Ideen zuzulassen und zu fördern, die je nach Stand des Projektes zum einen eine Helikoptersicht, zum anderen eine Expertensicht ermöglichen. Es kommt darauf an, sich auf verschiedenen Ebenen versetzen zu können, um sowohl das Ganze als auch die Details im Blick zu behalten. Insgesamt können bestimmte Prinzipien genannt werden, an denen sich ein integratives Veränderungsmanagement ausrichten sollte, um die angestrebte Wirksamkeit für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen zu erreichen:

Veränderungen wirklich wollen: Der Durchsetzung von Veränderungen geht der Wille zum Wandel voraus. Das betrifft nicht nur die Mitarbeiter, ohne deren Akzeptanz kein Veränderungsprojekt erfolgreich sein kann, sondern auch den Arzt als Führungskraft. Dieser darf nicht nur Lippenbekenntnisse zur Notwendigkeit von Veränderungen abgeben, sondern muss den Willen zum Wandel selbst repräsentieren und leben. Ihm kommt deshalb eine wichtige Vorbild- und Unterstützungsfunktion zu. Handelt das Management nämlich nur halbherzig oder blockiert es gar wichtige Veränderungen von vornherein selbst, kann es keinen wirklich fruchtbaren Veränderungsprozess erwarten.

Kontinuität im Wandel: Veränderungen müssen als Normalzustand akzeptiert und dürfen nicht als phasenweise notwendiger Anpassungsprozeß angesehen werden. Denn es gibt - wie bereits schon angedeutet - keine endgültigen Lösungen. Alles ist ständig immer wieder neu in Frage zu stellen. Der Wille zum permanenten Wandel muss von daher tief in der Unternehmenskultur verankert werden. Aus diesem Grund darf Veränderungsmanagement nicht vom normalen Tagesgeschäft getrennt werden.

Die Vorgehensweise ist ebenso wichtig wie die Notwendigkeit zum Handeln selbst: Die Art und Weise, wie im Veränderungsprozess vorgegangen wird, entscheidet maßgeblich über den Erfolg eines Veränderungsvorhabens. Die Erkenntnis über die Notwendigkeit einer Veränderung und fertige Lösungskonzepte bedeutet noch keine erfolgreiche Umsetzung. Daher ist der Vorgehensweise von Beginn an eine besondere Sorgfalt und Energie zu widmen.

Vom Beherrschen zum Integrieren: Komplexe Veränderungen können nicht zentral erdacht und direktiv umgesetzt werden. Das Management muss sich von seiner Rolle als alleinige Entscheidungs- und Führungsinstanz trennen und den Gedanken aufgeben, dass Veränderungsprozesse bereits allein durch die Erstellung von Problemlösungskonzepten zu beherrschen sind. Erst durch die umfangreiche Integration der Betroffenen, ihres Wissens und ihrer Initiative lässt sich ein Veränderungsprozess erfolgreich gestalten.

Das bedeutet aber auch, dass zunehmend Kontrolle und zentrale Entscheidungsmacht durch Selbststeuerung und Rückkopplungsprozesse ersetzt werden. Durch ein konsequentes integratives Veränderungsmanagement verändern sich daher zwangsläufig immer auch die Strukturen und Verhaltensweisen der gesamten Organisation.

Der Weg zu einer höheren Leistung

In der Organisation geht es also gerade bei der Überwindung bürokratischer Hemmnisse um mehr als die Optimierung des Bestehenden oder um die organisatorisch-technische Rationalisierung. Vielmehr beruht die Überlegenheit von hierarchiearmen Organisationen, die auf Zusammenarbeit von eigeninitiativen Mitarbeitern bzw. Gruppen in offenen Strukturen angelegt sind, auf der Abkehr von Weisungsgewohnheiten. Und der Wandel hieraus erstreckt sich über Jahre, bedingt Stehvermögen und auch Energie, bis letztlich die Zusammenarbeit der Mitarbeiter in zunächst ungewohnter Verantwortung für Ziele, aber auch Freiheit in der Arbeitsausführung wieder eingespielt und leistungsfähig ist.

Wettbewerb entscheidend ist nämlich, wer wann mit dem Prozess der Veränderung beginnt bzw. bereits begonnen hat und hierdurch einen zeitlichen Vorsprung gewinnt. Die Qualität der Organisation drückt sich nicht durch reibungsloses Funktionieren aus, sondern vielmehr in der Leistungsfähigkeit gegenüber Kundenwünschen und Marktanforderungen. Was heute als entscheidender Faktor zählt, kann morgen bereits durch die eine oder andere Anforderung unwichtig sein. Von daher ist die Reaktionsfähigkeit einer Organisation auf die Vielheit von Signalen, die an ihren Berührungspunkten zur Außenwelt kommen, entscheidender Bestandteil ihrer Leistungsfähigkeit.

Andererseits müssen Verantwortung und - im Zweifelsfall - auch Schuld vom Vorgesetzten zuzuordnen sein. Besonders wenn sich externe Anforderungen ändern, kämpfen „Organisatoren“ ständig um die Perfektionierung des Systems einschließlich der darin arbeitenden Menschen. So kann man zwar weiterarbeiten, Prozent um Prozent besser werden; am Ende aber führt das zu einem komplizierten und unbeweglichen Zustand. Es entsteht

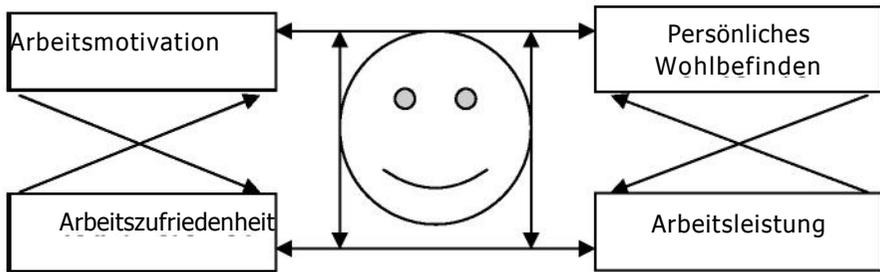
vielmehr das Problem von zu viel Ordnung und Zuständigkeit. Zudem ist ein hoher bürokratischer Aufwand notwendig, um diesen Zustand auch zu schützen und auch arbeitsfähig zu halten.

Der Tendenz zur Perfektion erliegen aber auch Organisationen, weil es für Vorgesetzte bequem und geradezu verführerisch ist, jeder Fehlleistung mit einer neuen Organisationsanweisung zu begegnen, um damit „Löcher ein für allemal zu stopfen“. Eine derartige Entwicklung führt aber letztendlich nur zu einer Art Automatismus, und zwar dann, wenn die Organisation als perfekt funktionierendes System, als ein fehlerfreies Vollzugsorgan im Sinne seiner Vordenker verstanden und als geschlossenes System - im Sinne einer Organisations-Maschinerie - gebraucht wird.

Man wird quasi „unangreifbar“, aber nur solange die vorgegebenen Bedingungen auch ganz genau eingehalten werden. Der Mitarbeiter erfährt Befriedigung und Belohnung daraus, seine Pflicht erfüllt zu haben. Die Folgen als Ausführender aber braucht er nicht zu vertreten. Dem Unternehmen verkauft er also lediglich die Erfüllung eines Jobs. Was die Person allerdings wirklich hervorbringen vermag, zeigt sich lediglich im Sportverein oder anderswo außerhalb, nur nicht am Arbeitsplatz!

So sind auch die landläufigen Klagen über den Widerstand gegen Veränderungen verständlich. Denn für die nach Perfektionismus strebende Organisation liegt eine als Paradoxon erscheinende Gefahr darin, dass gerade die laufende Verbesserung und die damit zusammenhängende Fortschreibung der Bedingungen des heutigen Erfolges zum sicheren Fehlschlag führt. Die Frage, die sich hierbei stellt, kann also nur lauten: Wann? Dieser Zeitpunkt kommt aber dann zwangsläufig, wenn sich die äußeren Positionen ändern, auf die das Unternehmen ausgerichtet ist: Kundenwünsche, neue Dienstleistungen, neue Technologien.

Genau das spürt die „perfekte“ Organisation zumeist erst daran, wenn der Misserfolg bereits sichtbar wird: Und oftmals ist es dann fast zu spät! Dabei gibt es in allen Fällen Anzeichen, die Veränderungen vorher ankündigen, vielleicht manchmal nur „schwache Signale“, die nicht durchdringen, wenn sich etwa das Wertesystem des Kunden dahingehend ändert, dass bestimmte Dienstleistungen einfach nicht mehr in die Zeit passen. Im Nachhinein aber ist man sich einig, dass man hätte reagieren können und müssen!



Patientenzufriedenheit

Nur wer selbst etwas tut, nimmt auch daran teil: durch Selbstvertrauen, Initiative und Selbstvertrauen

Ärzte als Führungskräfte und Praxisleiter müssen lernen, was diese Faktoren im Einzelnen beinhalten und wie sie zu ihrem persönlichen und unternehmerischen Erfolg beitragen können.

Klare Zielvorstellungen sind eine Hauptvoraussetzung für den Praxisleiter. Hierbei geht es nicht nur um Etappenziele, sondern vielmehr um das Hauptziel und die Vision, diese auch erfolgreich in die Wirklichkeit umzusetzen. Dieses Hauptziel darf dabei niemals aus den Augen verloren werden. Wer sämtliche Punkte hierfür notiert und diese über seinen Schreibtisch hängt, hat alles buchstäblich vor den Augen und kann all seine Handlungen auf dessen Verwirklichung hin konzentrieren. Mit Hilfe derartiger Selbstbeeinflussung (sog. Autosuggestion) können Praxisleiter ihre Energien gezielt einsetzen.

Dennoch gilt zu beachten: Die Energien im Unterbewusstsein sind zunächst einmal ungezielt, dementsprechend werden zunächst einmal die Informationen nicht so bearbeitet, dass auch eine konsequente Zielverfolgung möglich ist. Erst die Konzentration auf ein definiertes Hauptziel hin ermöglicht es der Praxisleitung, all seine Energien hierauf auszurichten.

Das Selbstvertrauen

Führungskräfte müssen sich nicht nur ihrer Sache, sondern auch ihrer selbst ganz sicher sein. Nur wer dies weiß und auch beherzigt, kann auch daran gehen, seine Stärken gezielter als bisher einzusetzen. Zudem lassen sich eventuelle Schwächen oder unbewusste Ängste erkennen, aufgrund der Unvoreingenommenheit lassen sich dann auch die entsprechenden Schritte zur Bekämpfung leichter einleiten. Die positive Motivation durch das definitive Hauptziel wird dabei helfen.

Initiative und Führungsstärke

Führungskräfte, die von ihrem Hauptziel überzeugt sind, werden ihre Begeisterung - fast wie von selbst - auf die Menschen um sich herum übertragen. Dies ist gerade für das Erreichen des Erfolges wesentlich. Die Initiative selbst ist nur das Fundament darunter, auf dem die wichtige Eigenschaft des Führen-Könnens aufbaut.

Initiative heißt, das Richtige zu tun, ohne dass es einem gesagt wird. Vor allem aber die positive Motivation durch das Ziel gibt der Führungskraft die notwendige Kraft sowie den Tatendrang, das zu tun, was ihn auch näher zu seinem Ziel bringt. Hierzu gibt man sich Teilziele bzw. einzelne Schritte vor. Deren Verwirklichung ist einfacher, die Teilerfolge stellen sich rascher ein, die Führungskraft schöpft hieraus immer wieder neue Kraft und vor allem die unerlässliche Fähigkeit, schnell und bestimmt Entscheidungen zu treffen. Diese Kraft wiederum wird im Rahmen der Führung eingesetzt, um so auch die Mitarbeiter anzuspornen, denn deren Selbstentwicklung muss gefördert werden.

Gleiches gilt für das Wissen, das Verantwortungsgefühl sowie auch die Freiheit des Mitarbeiters. Auf diese Weise gelangt jede Führungskraft zu der nötigen Kooperation aller, ohne die ein Unternehmensziel nicht erreicht werden kann.

Die Phantasie

Ein definiertes Hauptziel sowie Initiative und Führungs-Kraft sind jedoch nur dann möglich, wenn diese jede Führungskraft auch vorher in ihrer Phantasie entwickelt und sie auf diese Weise bereits in seinem Besitz sieht. Jede erfolgreiche Führungskraft hat gegenüber seinen Konkurrenten irgend etwas anderes, besser oder neu gemacht. Wer sich jedoch intensiv - und dies auch immer wieder - mit seinem Hauptziel beschäftigt, wird auch immer wieder auf neue Ideen stoßen, und man wird auf diese Weise auch sein Hauptziel erreichen. Hierzu sollte allerdings auch das Phantasie-Potential der Mitarbeiter genutzt werden, indem bspw. Verbesserungsvorschläge prämiert und auch jeder Gedanke ernst genommen wird, auch wenn er auf den ersten Blick nicht sinnvoll erscheinen mag.

Führungskräfte sollten es allerdings unterlassen, sich selbst und den Mitarbeitern Grenzen zu setzen, denn gerade Engstirnigkeit und vorschnelle Kritik sind die tödlichen Ideenkiller, die die Phantasie der Mitarbeiter ganz schnell absterben lassen.

Die Begeisterung

Begeisterung für alle Vorhaben inspiriert nicht bloß die Führungskraft selbst und steigert den Tatendrang, Noch wichtiger ist die Wirkung auf andere: Führungspersönlichkeiten müssen ihre Mitarbeiter dies aber auch spüren lassen. Hierzu gehören nicht nur Gespräche, man sollte den Mitarbeiter auch immer wieder an der eigenen Motivation teilhaben lassen. Ziel muss es sein, dem Mitarbeiter immer wieder zu verstehen zu geben, dass man zur Erreichung seiner persönlichen Ziele auf seine Mitarbeit angewiesen ist, dass es auf jeden Einzelnen ankommt - egal in welcher Position er sich gerade befindet. Wer auf diese Weise seine Mitarbeiter einbezieht, überträgt auch seine eigene Begeisterung auf sie. Die Mitarbeiter werden sich mit den Zielen der Führungskraft identifizieren und sich dann auch voll dafür einsetzen.

Die Selbstbeherrschung

Persönliche Begeisterung (und die der Mitarbeiter) darf jedoch keinesfalls wild und un gelenkt sein. Führungskräfte sollten bei all ihren Vorhaben einen kühlen Kopf behalten. Damit Begeisterung jedoch erst wirksam werden kann, muss sie durch die Führungskraft kontrolliert und exakt auf ein Ziel zugesteuert werden. Auf keinen Fall sollte man stattdessen zulassen, dass Rückschläge oder persönliche Anfeindungen persönlich verunsichern oder zu unüberlegten Handlungen treiben.

Die sympathische Persönlichkeit

Viel wichtiger ist es, sich immer auf das einmal gesetzte positive Hauptziel zu besinnen, dann gelingt es auch, gerade aus schwierigen Situationen das Beste daraus zu machen. Denn gleiches zieht gleiches an: Wer anderen gegenüber offen, freundlich und gerecht gegenübertritt, wird in der Regel auch wieder solchen Menschen begegnen. Und auf diese Weise lassen sich dann auch die meisten Probleme zu einer annehmbaren Lösung für alle führen.

Mehr tun als verlangt

Ohne diese Gewohnheit kann niemand - auch keine Führungskraft - wirklich erfolgreicher sein als andere. Dabei ist es so einfach: Wer bei allem etwas mehr und besseres leistet, als eigentlich verlangt bzw. erwartet wird - und nicht nur das tut, was andere auch tun, nur um über die Runden zu kommen - der wird sehr schnell sehen, dass aus diesem kleinen, aber spürbaren Unterschied sehr schnell ein großer, wachsender Vorteil wird. Denn allein schon durch das „Gesetz des zunehmenden Ertrages“ wird man zunehmend erfolgreicher, so dass auch die Mitarbeiter letztlich nach den Diensten der Führungskraft verlangen werden. Eine Spirale zum Positiven beginnt sich zu drehen.

Positives zieht Positives an. Dies gilt ganz besonders für den Umgang mit anderen Menschen, ohne die der eigene Erfolg nicht möglich wäre. Führungskräfte sollten sich von daher bemühen, die Sympathie der Mitarbeiter sowie deren Tatkraft zu gewinnen. Wie man Anderen gegenüber sympathisch wird:

- Man muss sich für andere Menschen interessieren
- Man muss ihre positiven Eigenschaften entdecken
- Man muss seine Mitarbeiter auch loben
- Man muss lernen, bei allen Gelegenheiten mit Kraft und Überzeugung zu sprechen

Menschen werden dadurch angezogen, indem man sich selbst erst einmal attraktiv für sie macht.

Führungskräfte müssen ihr Denken auf positive Ziele sowie den Menschen konzentrieren. Jedes unsaubere Geschäft, an dem eine Führungskraft teilnimmt, jeder negative Gedanke, jede destruktive Tat zerstört wieder den persönlichen positiven und sympathischen Charakter.

Akkurates Denken

Führungskräfte müssen stets zielstrebig auf ihren Erfolg hinarbeiten. Dazu müssen sie klar denken und vor allem die Verwirklichung ihrer Ziele exakt planen und organisieren. Die wichtigste Voraussetzung dazu: Die Führungskraft muss Fakten von Informationen trennen, denn erstere sind objektiv, letztere können falsch bzw. für die Führungskraft auch irrelevant sein. Viel wichtiger ist es stattdessen, sich auf die Tatsachen zu konzentrieren, die für das Erreichen des definitiven Hauptzieles relevant und wichtig sind. Alle übrigen Dinge bringen keinerlei Nutzen.

Der Arzt als Führungskraft sollte sich aber auch bemühen, alle unwichtigen Fakten sowie Informationen, Desinformationen, Meinungen, Gerüchte, Vorurteile usw. zu ignorieren. Andererseits sollten diese Punkte auch nicht von einer Führungskraft selber verbreitet werden! Besser ist es, gezielt nach

Fakten zu suchen, die den Arzt konstruktiv in Richtung seines Zieles weiterbringen. Wer diese Richtung dann auch noch durch akkurates und kreatives Denken optimal nutzt, der ist auf dem besten Wege zu seinem Ziel.

Die Konzentration

Tagtäglich stürzen Unmengen an Informationen auf die Praxen und deren Führungskräfte ein. Dies erfordert nicht nur ständige Aufmerksamkeit, sondern verlangt auch nach Entscheidungen. Umgekehrt sollte natürlich eine Führungskraft auch stets wissen, was innerhalb der Praxis bzw. in den verschiedenen Abteilungen vorgeht. Hierbei entsteht allerdings auch leicht die Gefahr, sich zu verzetteln, man kann Wichtiges von Un-wichtigem nicht mehr unterscheiden. Man will sozusagen alles „im Griff haben“. Nicht zuletzt beschäftigt man sich auch noch mit den „dringenden“ Dingen, von denen man annimmt, dass man diese nur selbst entscheiden kann und muss - und das auch noch sofort. Hierbei wird jedoch jegliche strategische Führungsentscheidung beeinträchtigt wenn nicht gar verhindert.

Führungskräfte sollten sich von daher wirklich auf das Wesentliche konzentrieren, d. h. nur diejenigen wichtigen Sachen vornehmen, die man dann auch anschließend konsequent verfolgt. Stattdessen sollte man sich gegen „Kleinkram“ abschotten, indem man einfach mehr delegiert. Ärzte haben doch fähige Mitarbeiter - deshalb sollte man diesen auch die notwendige Kompetenz bzw. das Vertrauen gewähren, selbst zu entscheiden. Andererseits werden die Mitarbeiter motiviert, die Führungskraft kann sich in den jeweiligen Bereichen wieder auf das Wesentliche konzentrieren. Lassen Sie sich hierbei informieren, aber behalten Sie sich selber nur die „echten Chef-Sachen“ vor. Auf diese Weise werden Sie bald feststellen, dass es Ihnen durch Konzentration auch leichter fällt, neue Wege zur Lösung von Problemen und zu ihren Zielen zu finden.

Halten Sie dann aber auch an diesen fest und vergessen Sie alte, ineffiziente Wege; erliegen Sie nicht der Versuchung, wieder in alte und bequemere Verhaltensweisen zurückzufallen. Nutzen Sie vielmehr die geschärfte Konzentration Ihrer Mitarbeiter, um gemeinsam mit diesen neue Wege zu finden.

Die Kooperation

Jede Form von Gruppenarbeit, bei der zwei oder mehr Menschen ein kooperatives Bündnis eingehen, um ein definitives Ziel zu erreichen, ist effektiver als individuelle Arbeit. Als unternehmerische Einzelkämpfer werden Ärzte in der heutigen Zeit nicht mehr weit kommen. Erfolg wird von daher nur derjenige haben, der es versteht, andere dazu zu bringen, das zu tun, was man selber will. Führungskräfte sollten deshalb die enge Zusammenarbeit mit anderen Menschen suchen und fördern. Diese Art der Kooperation verfolgt zwei Aspekte: Auf der einen Seite plant und arbeitet man zusammen, um die Unternehmensziele besser und schneller zu erreichen, darüber hinaus wird mit den anderen Mitarbeitern ein Bewusstsein aufgebaut, dass es auf den Einsatz eines jeden Einzelnen ankommt und dass jeder von dieser Kooperation auch letztlich profitiert.

Denn unabhängig davon, welches definitive Hauptziel eine Führungskraft verfolgt: Wer sein Ziel mit Hilfe der kooperativen Bemühungen anderer - nämlich seiner Mitarbeiter sowie den Betroffenen - erreichen will, der muss auch in deren Bewusstsein Motive aufbauen, die stark genug sind, um sich der vollen, ungeteilten, uneigennütigen Mitarbeit dieser anderen Personen zu versichern. Diese Motivation wiederum muss aber so stark sein, dass die Menschen um die Führungskraft herum nicht mehr egoistisch bzw. Abteilung bezogen denken, sondern vielmehr zum Wohle des gesamten Unternehmens. So, dass letztlich alle Beteiligten zusammen „an einem Strang ziehen“.

Führen heißt letztlich Entscheiden! Und Entscheidungssituationen lassen sich wiederum wie folgt aufteilen: durch die Umwelt, durch die Ziele, durch die (Entscheidungs-) Alternativen und durch die Resultate.

Notizen

Notizen
