

Die richtige Regie

Als Chef einer Praxis kommt die Augenärztin oder der Augenarzt nicht umhin, Aufgaben zu delegieren – auch verantwortungsvolle Tätigkeiten. Mit dem richtigen Führungskonzept kann man das Team motivieren und gute Mitarbeiter langfristig binden.

Das Zusammenspiel von Arzt und Team ist eines der wichtigsten Erfolgskriterien für die moderne Augenarztpraxis. Dabei ist zu beobachten, was auch eine Analyse der Gesamt-Praxissituation bestätigt: Mitarbeiter lassen sich in drei Gruppen einteilen – A-Mitarbeiter ziehen den Karren (20 Prozent), B-Mitarbeiter laufen nebenher (60 Prozent) und C-Mitarbeiter sitzen auf dem Karren und lassen sich ziehen (20 Prozent). A-Mitarbeiter müssen dabei zwangsläufig nicht einmal teurer sein als B- oder C-Mitarbeiter. Experten gehen davon aus, dass B-Mitarbeiter mindestens 20 Prozent weniger leisten als A-Mitarbeiter und C-Mitarbeiter sogar bis zu 50 Prozent weniger. Hochgerechnet auf eine Praxis mit 20 Mitarbeitern ergibt sich daraus schnell ein Verschwendungspotenzial von knapp 200.000 Euro. Dieses Erkenntnis verlangt von jeder Führungskraft, die Leistung der Praxis und der einzelnen Mitarbeiter genau zu beleuchten und zu hinterfragen. Wie sind die Leistungen einzuschätzen? Wollen oder müssen sie sich verbessern? Wenn das der Fall ist, kann man seine Mitarbeiter mit dem für das Team am besten geeigneten Führungsstil auf Erfolgskurs bringen.



Die Autoren: Dörte Kruse und Franco Tafuro, Tafuro & Team, Hamburg, Unternehmenscoaches und Praxisberater (www.tafuro-und-team.de)



Foto: bigstockphoto.de

Welcher Führungsstil passt zu Ihnen?

Generell unterscheidet man drei Stile der Mitarbeiterführung. Beim kooperativen Führungsstil akzeptiert der Arzt seine Verantwortung als Chef, weiß aber auch, wie wichtig es ist, die Mitarbeiter zu motivieren und aktiv in den Praxisalltag einzubinden. Er sucht das Gespräch mit den einzelnen Mitarbeitern und vereinbart anhand deren individueller fachlicher und persönlicher Kompetenz verbindliche Ziele mit ihnen. Abhängig von der jeweiligen Persönlichkeit überträgt er ein möglichst hohes, aber realistisches Maß an Verantwortung. Er fördert und fordert seine Mitarbeiter. Er gibt Kompetenzen, statt sie zu nehmen. Die langfristige Perspektive im Coaching sieht vor, dass die Mitarbeiter sich kontinuierlich weiterentwickeln und ihre Kenntnisse wie Fähigkeiten aktiv in einem eigenen Praxisbereich (z.B. an der Rezeption) einbringen.

Beim autoritären Führungsstil führt der Chef seine Mitarbeiter wie ein Marionettenspieler seine Puppen. Er behält nahezu die vollständige Kontrolle über alle Arbeitsabläufe. Die Angestellten fungieren weitgehend als Befehlsempfänger, verrichten Dienst nach Vorschrift und treffen keine eigenen Entscheidungen. Sie haben Angst, Fehler zu machen und sind meist wenig motiviert. Dieser Führungsstil verschenkt wertvolle Potenziale, weil er die Mitarbeiter ihrer Eigeninitiative und Kreativität beraubt.

Der Führungsstil des Laissez-faire zeichnet sich paradoxerweise vor allem durch Führungslosigkeit aus. Der Chef überlässt die Mitarbeiter weitestgehend sich selbst und verzichtet auf Zielvereinbarungen, Vorgaben, Anleitung oder Feedback.

Die Angestellten fühlen sich desorientiert und überfordert. Sie können sich nicht auf einen Aufgabenbereich konzentrieren oder sich in diesem qualifizieren und die Abläufe fortwährend optimieren. Stattdessen muss sich der einzelne Mitarbeiter um alles und nichts kümmern. Wo es brennt, packt man mit an. Und hier brennt es oft. So werden wertvolle Energie und Zeit verschenkt, mit der sonst einzelne Praxisbereiche effizient und erfolgreich gestaltet werden könnten. Aufgrund der fehlenden Führung verpufft auch hier wertvolles Potenzial. Denn wenn man das Ziel nicht kennt, weiß man auch nicht, welchen Weg man einschlagen soll.

Der kooperative Führungsstil hat sich bisher am besten bewährt. Er bündelt die Kräfte aller, um gemeinsam auf ein übergeordnetes Ziel hinzuarbeiten. Die einzelnen Teammitglieder verstehen sich als Teil des Ganzen und ziehen an einem Strang. Sie identifizieren sich mit den Zielen der Praxis und mobilisieren zur Realisierung ihre gesamten fachlichen und persönlichen Ressourcen. Jeder Einzelne hat spürbar Spaß daran, gemeinsam etwas zu schaffen und Teil des Erfolgs zu sein. Der Augenarzt als Regisseur sollte hier mit gutem Beispiel vorangehen, eine offene Kommunikation pflegen und das Team mit den Praxiszielen vertraut machen. Im Team werden dann klare Zuständigkeiten und ein Fahrplan für die Zielerreichung festgelegt.

Individuelles Bonus-Malus-System

Mit einem individuellen Bonus-Malus-System kann man das Team am Erfolg und an der Effektivität der Praxisleistung beteiligen. Ein solches System ist individuell und sehr persönlich. Honoriert werden können Anteile an Unternehmens- und Abteilungserfolgen ebenso wie an der Neugewinnung von Patienten. Auch eine geringe Zahl von Krankheitstagen oder die Einreichung und Realisierung von Verbesserungsvorschlägen können belohnt werden.

Im Umkehrschluss liegt es am Team, die vereinbarten Maßnahmen mit Engagement und Kreativität umzusetzen. Mehr noch: Gute Mitarbeiter haben nicht nur die Entwicklung des Unternehmens im Auge, sondern verfolgen auch individuelle und quantitative Ziele. Reichen die Mittel des Teams nicht aus, sollten Sie auch vor einer Neueinstellung bzw. Umbesetzung des Teams nicht zurückschrecken, um personelle Engpässe auf einzelnen Positionen auszugleichen.

Erfolg verspricht die Personalsuche jedoch nur, wenn zuvor ein präzises Anforderungsprofil für die zu besetzende Position erstellt wurde, möglichst zusammen mit Ihrem Team. Dann erst sollte die Personalakquirierung folgen. Dabei ist es sinnvoll, besonders sorgfältig an die Auswahl heranzugehen und eine Position eher über einen längeren Zeitraum vakant zu lassen, als infolge eines personellen Fehlgriffs die zeitraubende Personalsuche und -entwicklung erneut starten zu müssen. Darüber

hinaus hat sich die Personalgewinnung über das eigene Team immer häufiger bewährt. Schließlich schauen die Mitarbeiter sehr genau, wen sie fachlich und menschlich ins Team holen. Und wenn dann noch ein Bonus gezahlt wird, sprechen sie gern Kandidaten zum Beispiel auf einer Fortbildung an.

Unter vier Augen

Ergänzt werden sollte die Mitarbeiterförderung durch eine Reihe teambildender und motivierender Verhaltensregeln. Für eine erfolgreiche Teambotivation sind Freundlichkeit und gegenseitiger Respekt im Umgang miteinander entscheidend. Konflikte sollten grundsätzlich hinter verschlossenen Türen ausgetragen sowie sachliche und konstruktive Kritik möglichst unter vier Augen besprochen werden. Der Augenarzt als Teamleiter sollte auch ein Ohr für private Belange haben und seine Mitarbeiter angemessen loben.

Regelmäßige Teammeetings und eventuell interne Praxisworkshops sind ideal, um die eigenen Ziele zu formulieren und zu kontrollieren. Hier können sich Augenarzt und Mitarbeiter kreativ in die Choreografie der Praxisabläufe einbringen, relevante Themen besprechen und verbindliche Lösungswege erarbeiten. Besonders motivierend wirken Freizeitaktivitäten für das gesamte Team, etwa ein Kochevent oder sportliche Ausflüge. Denn durch gemeinsame Erlebnisse entsteht eine gewachsene Teamgeschichte, die auch das Gemeinschaftsgefühl stärkt.

Fazit

Mit der richtigen Teamführung gelingt es dem Augenarzt, qualifiziertes Personal zu motivieren und langfristig an seine Praxis zu binden. So kann er Engpässe vermeiden und Praxisabläufe reibungslos gestalten – selbst, wenn jemand ausfällt. Dann schauen viele Angestellte über ihren Tellerrand hinaus, denken vernetzt und behalten die Praxis auch oft als Ganzes im Auge. Ihre Fähigkeiten bringen sie kreativ in die Praxisentwicklung ein. Durch eine konstruktive Feedbackkultur wird Ihr Team motiviert, die eigenen Ziele mit denen der Praxis zu verbinden und auch umzusetzen!

Das setzt voraus, dass Sie als Führungskraft den Mitarbeitern eine interessante und vielseitige Beschäftigung bieten. Motivierte Mitarbeiter werden dann wiederum alles geben, um ihre Aufgabe zu erfüllen und sich weiterzuentwickeln. Kompetenz, Zufriedenheit und Motivation bedeuten eine geringe Fluktuation und somit eine gewisse Konstanz, die sich mittel- und langfristig in einem positiven Image der Praxis widerspiegelt. Nutznießer ist der Patient, der sich in einer Praxis, in der alle spürbar als Team zusammenarbeiten, menschlich und medizinisch gut aufgehoben fühlt.

Dörte Kruse und Franco Tafuro