

# Was macht ein gutes Team aus?

Anregungen für ein besseres und effektiveres Zusammenarbeiten im Praxisalltag

**An der ersten «Unternehmertagung für niedergelassene Ärztinnen und Ärzte und ihr Praxisteam», durchgeführt vom KMU-Institut der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit der Firma Fluentis, setzten sich die Anwesenden einen Tag lang intensiv mit dem Thema Teamwork auseinander.**

**Jakob Mücke**

Während der Planung der Tagung ging es immer wieder um die Frage, was eine Arztpraxis beziehungsweise eine Organisation allgemein erfolgreich mache. Dabei kam man zum Schluss, dass dies über die Menschen, die dort arbeiten, und ebenso durch die Art und Weise, wie sie dies tun, definiert werde. Daran anknüpfend lieferten an der Tagung schliesslich sechs Redner den über 80 Teilnehmern Anregungen für ihren Berufsalltag, zudem ermöglichte die Tagung den regen Austausch mit Kollegen. Nach einer Veranstaltung im Plenum gab es drei Workshops, in denen praxisnah und interaktiv verschiedenste Aspekte der Zusammenarbeit im Team aufgegriffen wurden.

## Zusammen mehr erreichen

Der Moderator zählte einleitend einige Veränderungen in grossen Branchen auf – wie zum Beispiel den Einfluss der Digitalisierung auf das Musikgeschäft – welche nicht im Alleingang zu bewältigen seien, sondern gemeinsam gemeistert werden müssten. Vergleichbares sei auch für die Medizin zu erwarten. Allerdings entstehe oft der Eindruck, dass Team für «Toll, ein anderer machts» stehe, doch vielleicht könne der Anlass dazu beitragen, die Definition in Richtung «Together we achieve more» (zusammen erreichen wir mehr) zu verändern.

## Spitzenleistung im Spitzenteam

Dr. Frank Halter, Leiter des Bereichs Weiterbildung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunterneh-

men (KMU-HSG) an der Universität St. Gallen, ging zunächst auf die wirtschaftliche Sichtweise ein, und erläuterte, wie sich Erkenntnisse aus der Wirtschaft auf eine Arztpraxis übertragen liessen. Er lieferte dabei vor allem Anregungen, die entweder dabei helfen sollten, einen allfälligen Optimierungsbedarf in der eigenen Praxis zu erkennen oder als Bestätigung bestehender Strukturen wertvoll sein können. Zu diesem Zweck betrachtete er Arztpraxen wie kleine Unternehmen, die seiner Meinung nach einige Vorteile gegenüber Grossunternehmen aufweisen. Denn hier gehen Führung und Eigentum noch Hand in Hand, und auch die für die Führung essenzielle Kommunikation, auf welche an diesem Tag noch mehrmals eingegangen wurde, ist in kleineren Betrieben unkomplizierter. Der Arzt trägt allerdings auch die Verantwortung und muss ständig ansprechbar oder erreichbar sein.

Nach dem von Halter vorgestellten KMU-(Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen-)Führungskompetenz-Modell besteht die Praxis (das Unternehmen) aus dem Arzt (Unternehmer) und seinen Mitarbeitern, sowie deren Patienten (Kunden). Nur gemeinsam ist es möglich, Patienten zu behandeln (Leistung zu erbringen) und somit eine Wertschöpfungskette zu generieren. Dabei verändere sich das ärztliche Umfeld ständig, wie auch die Individuen innerhalb der Gruppe. So streben etwa Jungärzte heute nach anderen Zielen als noch vor einiger Zeit üblich.

## Vielfältige Anforderungen an das Führungspersonal

Um alles am Laufen zu halten, müssen Führungspersonen über unternehmerische Kernkompetenzen verfügen. Dazu gehören Kommunikationsfähigkeit, das Treffen von Entscheidungen ebenso wie die Fähigkeit zur reflexiven Wahrnehmung. Denn um den aktuellen Stand zu analysieren, muss man sich selbst immer wieder kritisch hinterfragen. Ausserdem müsse man sich der Gefahr des kommunikativen Realitätsverlusts bewusst sein (siehe *Kasten 1*), bei dem sich der Chef etwas denkt oder mal am Rande erwähnt, und anschliessend wie selbstverständlich davon ausgeht, dass alles so funktioniert, wie er es sich wünscht – ohne dass er seine Ideen ausreichend ausführt.

### Kasten 1:

#### Realitätsverlust vermeiden

- Gesagt ist noch nicht gehört.
- Gehört ist noch nicht verstanden.
- Verstanden ist noch nicht einverstanden.
- Einverstanden ist noch nicht durchgeführt.
- Durchgeführt ist noch nicht erfolgreich durchgeführt.
- Erfolgreich durchgeführt ist noch nicht auf Dauer erfolgreich.

## Praxisziele und Vision

Stärker die Organisation im Blick, stellte Halter dann die Frage: «Was wollen wir als Praxis?» Dabei geht es darum, gemeinsam zu überlegen, für welche Kultur man steht und was dabei wichtig ist, ausserdem um die Strategie: In welche Richtung soll es gehen, (wie) will man sich weiter positionieren und spezialisieren? Dies führe dann unweigerlich zu einer Vision, wo man eigentlich gerne

Kasten 2:

### Das 5-Stufen-Modell von High-Performance-Teams

1. Sinn (Vision, Mission und Ziel)
2. Personen (Zusammensetzung des Teams)
3. Rollen (Teamstruktur – Rollenerwartungen und Rollenklärung)
4. Prozess (Arbeitsprozess – Spielregeln, Commitment und Feedback)
5. Sache (Performance, Fokus, Willensstärke und Krisenmanagement)  
→ Teamerfolg

hinmöchte (siehe *Kasten 2*). Auch die generelle Struktur der Praxis spielt eine wichtige Rolle, ist die Organisation zum Beispiel der Patientenabläufe bereits effizient oder gibt es da noch Potenzial?

#### Herkömmlicher versus moderner Führungsstil

Schon immer stand bei Unternehmen die *transaktionale Führung* im Fokus. Diese beruht darauf, dass Leistung am Markt entsteht und man (zum Beispiel finanzielle) Anreize schaffen muss, damit diese Leistungen erbracht werden. Regeln und Vorschriften sind die Grundstützen dieses Führungsstils und halten alles in geordneten Bahnen. Allerdings zeigen empirische Daten, dass solche Anreizsysteme die Erwartungen keineswegs erfüllen und für optimale Leistung andere Anreize geschaffen werden müssen. Hier kommt die *transformationale Führung* ins Spiel. Diese basiert eher auf Empathie und Emotionen, sie will mit Bildern und Visionen Kraft entfalten. Gibt es einen höheren Sinn und versteht man das höherliegende Ziel, kann man sich damit identifizieren und die beste Leistung erbringen. Hierzu gehört ein offenes Ohr der Führenden für Vorschläge, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu ermöglichen, ebenso ein Praxisleitbild beziehungsweise eine Vision sowie eine Förderung der Individuen durch Workshops und Förderung des Teamgeists durch gemeinsame Aktionen.

Am besten funktioniert ein System, in dem beide Führungsstile kombiniert werden. Durch sogenanntes «Fordern und Fördern» ist eine Effektivitätssteigerung möglich.

#### Gelungene Kommunikation: Herzstück des erfolgreichen Praxisalltags

Angelika Herzig, Dozentin für Kommunikation an der ZHAW School of Management and Law, beschäftigte sich mit der zentralen Frage, wie aus einer Gruppe von zusammenarbeitenden Menschen ein «echtes Team» werden könne und welche Rolle Kommunikation innerhalb eines solchen Teams einnehmen würde. Sie erläuterte die Kernpunkte ihres Modells: Was Teamarbeit grundsätzlich ausmacht, wie man Teamgeist herstellen und für entsprechende Harmonie im Team sorgen kann – jeweils bezogen auf die Kommunikation untereinander.

#### Was braucht es, um das Klima am Arbeitsplatz optimal zu gestalten?

Um für guten *Teamgeist* zu sorgen, gilt es ein gemeinsames Ziel zu definieren, denn ein solches gibt dem Handeln Richtung und Sinn. Das Gleiche stimmt auch für Ideale und Vorstellungen, welche ebenso von Halter beim Vorstellen der transaktionalen Führung hervorgehoben wurden. Diese Ziele müssen nicht unbedingt nur mit der Arbeitsleistung zu tun haben, sondern können durchaus auch wirtschaftliche Absichten verfolgen, um die Mitarbeiter für eine Sache zu motivieren.

Auch für eine gute *Harmonie* im Team gibt es einige wichtige Bedingungen: Kompatibilität der Teammitglieder untereinander und damit einhergehend auch Respekt für Unterschiede und Konfliktlösungsmechanismen für den Fall, dass Kompatibilität doch einmal nicht von sich aus gegeben sein sollte. Für Herzig ist es nichts Ungewöhnliches, dass ab und zu kleinere Probleme auftreten. Zu einem bedrohlichen Konflikt werden diese erst, wenn Emotionen dazukommen und man sich ärgert, aufregt oder jemandem etwas nachträgt, beleidigt ist oder sich eingeschüchtert fühlt. Gemäss dem Eisbergmodell der Kommunikation ist häufig nur die Sachebene als «Spitze des Eisbergs» sichtbar. Die Beziehungsebene unter der «Wasseroberfläche» wird oft gar nicht erst angesprochen, hat aber natürlich trotzdem einen unmittelbaren Einfluss auf die Ebene darüber. Insofern ist es sehr wichtig, Emotionen zu erkennen, diese benennen und wenn nötig auch Spannungen klären zu können.

Gute Teamarbeit bedarf verschiedener Voraussetzungen wie zum Beispiel einer klaren Struktur. In einem gut aufgebauten Team mit klaren Rollenverteilungen können die Aufgaben am besten aufeinander abgestimmt werden. Dementsprechend gestaltet sich auch die Kommunikation: Im Idealfall gibt es sehr geordnete Wege mit klaren Regelungen, die geübt und eingehalten werden müssen. Denn eine klare Struktur führt noch nicht zwangsläufig zu einer geregelten Kommunikation. In der Praxis läuft die Kommunikation oft dennoch unstrukturiert und durcheinander ab.

#### Welche (Kommunikations-)Pflichten bringt eine Führungsrolle mit sich?

An eine Führungsperson werden hohe Erwartungen gestellt. Deshalb ist es eine grosse Hilfe, zunächst für sich selbst zu definieren, was genau man mit dieser Rolle verbindet – und diese Selbsteinschätzung mit den Erwartungen von Mitarbeitern und Patienten abzustimmen.

Zu einer solchen Position gehören zum Beispiel die Repräsentation, Kontrolle und Organisation der Praxis sowie die Unterstützung der Mitarbeiter. Man muss sowohl Vorgaben machen, koordinieren als auch Aufgaben selber ausführen, Krisenmanagement leisten können und noch einiges mehr. Mindestens ebenso wichtig ist jedoch der bewusste Wille, diese Rolle mit all diesen Pflichten zu übernehmen. Ausserdem muss man als Führungsperson sowohl Fachkompetenzen (durch die Berufsausbildung erworben) als auch Prozesskompetenzen aufweisen. Um dem Team dabei zu helfen, zum Ziel zu gelangen muss man entscheiden, wie solch ein Prozess optimal gestaltet wird. Dafür braucht man Methodenkompetenz ebenso wie soziale Kompetenzen, bei welchen die Fähigkeit zur Kommunikation an oberster Stelle steht.

Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass auch Nicht-Kommunikation eine Art von Kommunikation darstellt! So kann ein vom Chef vergessenes Dankeschön vom Mitarbeiter schnell fälschlich so aufgefasst werden, dass eine geleistete Arbeit nicht entsprechend wertgeschätzt wird, was sich auf Einsatz und Motivation niederschlagen kann.

Kasten 3:

**Fragen zur Selbsteinschätzung**

1 |-----| 10

1. Wo schätzen Sie sich aktuell auf einer Skala von 1 bis 10 ein? (10 entspricht dem besten vorstellbaren Wert, 1 dem absoluten Gegenteil.)
2. Was machen Sie schon gut? Wie sind Sie dahin gekommen?
3. Stellen Sie sich vor, Sie hätten sich ein bisschen weiterentwickelt. Was machen Sie dann anders?
4. Was wäre ein erstes kleines Zeichen?

**Weitere wichtige Einflüsse**

(Kommunikations-)Abläufe können schon durch die Architektur der Praxis gesteuert werden: Wenn zum Beispiel der Chef alleine in seinem Büro sitzt, gibt es eine andere Kommunikation als wenn er sich dieses mit medizinischen Praxisassistentinnen teilt. Muss man sich aktiv darum kümmern, an Informationen zu gelangen oder werden einem diese zugetragen? Egal, wie sie im Einzelnen aussehen, auf die Abläufe

in der Gruppe muss stets Verlass sein. Passend dazu stellte Herzig ein aktuelles Beispiel für Lean Management aus einer Schweizer Praxis vor. Dort wurden alle Aktivitäten dafür optimiert, möglichst wertschöpfend zu sein – also alles, was mit Heilung, Behandlung oder Beratung des Patienten zu tun hat. Dadurch veränderte sich auch die gesamte Kommunikation. Im präsentierten Fall ging es so weit, dass der Patient sich während der ganzen Behandlung im selben Zimmer aufhalten konnte und nacheinander die verschiedenen Behandelnden inklusive der benötigten Apparaturen zu ihm kamen. Ziel des Vortrags von Herzig war es, dazu anzuregen, überlegt zu kommunizieren. Denn ohne eine geordnete Kommunikation ist das Leben in der Praxis gleich deutlich komplizierter.

**Lösungsorientiert denken**

Im Workshop von Julia Kalenberg, selbstständige Mentaltrainerin, ging es um mentale Stärke. Sie gab den Teilnehmern ein paar Fragen zur Selbsteinschätzung an die Hand (siehe *Kasten 3*). Mit solchen Formulierungen sollte es möglich sein, lösungsorientierte Ansätze zu finden, denn «Lösungssprache schafft Lösungen». Schreibe man regelmässig auf, welche Punkte man schon gut gemacht habe, beziehungsweise welche kleinen Ziele man als nächstes erreichen möchte, führe das zu grossen Motivationsschüben, da sich so ein Fortschritt direkt beobachten lasse. ❖

Jakob Mücke

Quelle: «Unternehmertagung für niedergelassene Ärztinnen und Ärzte und ihr Praxisteam» des KMU-Instituts der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit der Firma Fluentis, 1. April in Zürich

**Tagung ermöglicht praxisnahen Austausch und Perspektivwechsel**

Anhand konkreter Beispiele konnten die Teilnehmer des Anlasses zudem den ein oder anderen Perspektivwechsel vornehmen und von wichtigen Erkenntnissen aus verschiedenen Bereichen profitieren. Während der Dermatologe Dr. med. Tobias Plaza seinen Weg von der Einzelpraxis zum ambulanten Zentrum schilderte, sprach ein Pilot der Schweizer Luftwaffe über die Kommunikation in Stresssituationen. Und ein Workshop zum Umgang mit dem Virenterror in Zeiten von E-Health bot einen Vorgeschmack auf die nächste Unternehmertagung, bei der die Digitalisierung im Fokus steht (siehe unten).

**Praxisalltag der Zukunft**

Wie gehen wir mit der Digitalisierung um?

2. Unternehmertagung für niedergelassene Ärztinnen und Ärzte und ihr Praxisteam

Infos: [www.kmu.unisg.ch/med](http://www.kmu.unisg.ch/med)

Veranstalter:

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen