

Damit alle Mitarbeiter auch bei Sturm und Getöse effektiv arbeiten, muss der Umgang stimmen. Doch wie erzeugt der Chef eine entspannte Arbeitsatmosphäre?



## Positives Betriebsklima: Wenn wirkungsvolle Führung die Luft bereinigt

Der Alltag einer Arztpraxis ähnelt der Wettervorhersage – manchmal läuft alles nach Plan, doch gelegentlich ziehen spontane Gewitter auf. Unangekündigte Patienten fragen nach dem Arzt, Termine verschieben sich, die Software spinnt, ein Kind weint. Stress und Hektik machen sich breit. Die Ergebnisse müssen trotzdem stimmen. Herrscht in der Praxis ein schlechtes Betriebsklima, führt das nicht nur bei den Kollegen zu langen Gesichtern. Es ebnet zudem den Weg für Fehler. Damit alle Mitarbeiter auch bei Sturm und Getöse effektiv arbeiten, muss der Umgang stimmen. Doch wie erzeugt der Chef eine entspannte Arbeitsatmosphäre?

*„Eigentlich habe ich keine Lust auf diesen Workshop. Ist doch jedes Jahr dasselbe. Außerdem wird sich Kollege Meier wieder nur in Szene setzen.“*

**H**aben Sie solche oder ähnliche Stimmen Ihrer Mitarbeiter auch schon mal gehört? Nörgelnde Töne sind keine Seltenheit. Die einen fühlen sich übergangen, andere haben keine Lust auf Veränderungen, zwei weitere fechten heimlich Hahnenkämpfe aus. Dunkle Wolken ziehen überall mal auf, wo Menschen zusammen leben und arbeiten. In einer Arztpraxis sind sie doppelt gefährlich: Denn dicke Luft vergraut die Kunden. Patienten merken Un-

stimmigkeiten im Team sofort. Nicht nur das: Bei einem schlechten Betriebsklima leiden besonders die Mitarbeiter darunter und damit herrscht mehr Misstrauen.

Eine gute Arbeitsatmosphäre ist kein „nettes Goodie“, sondern ein klares Führungsprinzip. Wer als Praxisinhaber seine Aufgaben nach klaren Prinzipien erfüllt, kann Mitarbeiter wirkungsvoll entwickeln. Ein positives Betriebsklima gehört dazu. Chefs, die eine positive Atmosphäre dem Zufall überlassen, ignorieren einen entscheidenden Baustein wirkungsvoller Führung. Blumen wachsen und gedeihen besser, wenn man freundlich zu ihnen ist. So verhält es sich auch bei Mitarbeitern:

Fühlen sich Menschen am Arbeitsplatz positiv gestimmt, geht es ihnen besser. Sie sind motiviert, engagiert und haben Freude an ihren Aufgaben. Das wiederum macht sie effizienter, produktiver und erfolgreicher. Sie bringen mehr Leistung. Doch wie kann Führung konkret zum Klima beitragen?

### Zwei Voraussetzungen für eine positive Atmosphäre

Es gibt zwei Grundsatzregeln. Die erste lautet: Kommunikation! Sie vertreibt aufkommende Wolken. Denn Probleme beginnen da, wo Kommunikation endet. Genauer: Kommunizieren Sie schnell und profession-



nell. Klären Sie unangenehme Dinge sofort und gehen Sie davon aus, dass der Sender die Botschaft macht.

Ein zweiter Aspekt, mit dem der Chef im stressigen Praxisalltag punktet: „Geben Sie Ihren Mitarbeitern, was sie brauchen.“ Damit ist gemeint: Seien Sie freundlich, empathisch und tolerant. Gibt es zwischenmenschlich keine Ungeheimheiten, verbessern sich die Ergebnisse. Gehen Sie nicht in den Kampf-Modus. Er schafft nie Lösungen, sondern nur neue Probleme. Mitarbeiter anzugreifen und vor Patienten zu maßregeln, ist reines Machtgehabe. Ein verständnisvoller Ton zahlt immer aufs Beziehungskonto ein. Ärgert sich ein Kollege zum Beispiel lautstark über einen Lieferanten, braucht er wahrscheinlich nur eins: einen Chef, der zuhört.

### Positiv denken – Präzises Lob stärkt die Motivation

Grundsätzlich sollten Praxisinhaber den positiven Aspekt einer Situation oder Nachricht freilegen. Wem es dann gelingt, diese Energie an seine Mannschaft weiterzugeben, setzt in ihr enorme Kräfte frei. Das funktioniert zum Beispiel über Lob und Anerkennung. Lob ist das wichtigste Hilfsmittel, um Mitarbeiter zu fördern. Positive Rückmeldung steigert immer die Motivation. Doch Vorsicht: Wer es hier übertreibt, wirkt willkürlich. Nur differenziertes, prä-

## Top Tipps für gesundes Klima

**Eine wirkungsvolle Führungskraft weiß genau, welche Zutaten den Luftdruck in einer Arztpraxis verbessern. Es gibt Regeln, die das Betriebsklima beeinflussen. Beachten Sie diese Top Fünf, tragen Sie schon entscheidend zur Klimaverbesserung bei:**

1. Lassen Sie den anderen glauben, eine Idee stamme von ihm. Einer guten Idee ist es egal, wer sie hat. Doch jeder möchte lieber seine eigene als fremde Ideen umsetzen.
2. Sorgen Sie dafür, dass der andere nach dem Gespräch mit Ihnen ein besseres Gefühl hat: erstens sich selbst gegenüber, zweitens der Praxis gegenüber und drittens Ihnen gegenüber.
3. Appellieren Sie immer an das Gute im Menschen. Auch dann, wenn es Ihnen schwerfällt. Glauben Sie an Ihre Mitarbeiter. Selbst dann, wenn diese selbst nicht an sich glauben. Ihre positive Einstellung kann Ihre Mitarbeiter formen.
4. Bleiben Sie beherrscht! Kommt von Ihrem Gegenüber Widerstand, dann hören Sie aufrechtig zu. Suchen Sie nach Übereinstimmung. Versprechen Sie Ihrem Gegenüber, über seine Aussage nachzudenken. Danken Sie ihm für die Anregung.
5. Zeigen Sie Interesse an anderen. Ihr Motto: „Interessiere dich für andere, anstatt selbst interessant zu sein!“ Zeigen Sie, dass Sie sich Gedanken darüber machen, wie Sie Ihren Mitarbeitern helfen können.

zises Lob kann das Verhalten eines Mitarbeiters positiv beeinflussen.

Voraussetzung für individuelles Loben ist, dass ein Chef sein Team genau kennt. Kommt der eine besonders gut bei den Patienten an? Sorgt ein anderer in der Praxis für hohe Sauberkeit? Oder ist die Kollegin ein Naturtalent in der Diagnostik? Wer sich mit seinen Mitarbeitern beschäftigt, kann sie entsprechend fördern und fordern. Und jeder hat eine Stärke, die Anerkennung wert ist. Die Kunst ist, sie zu finden. Nur so können Menschen über sich hinauswachsen.

### Gute Kritik trennt Mensch und Handlung

Führen bedeutet nicht, andere so zu behandeln, wie diese es gerne hätten oder wie es der Führungskraft angenehm wäre. Führung bedeutet, andere so zu behandeln, dass sie sich entwickeln. Dazu gehört im Notfall auch Kritik. Wenn es also nicht mehr anders geht, kritisieren Sie zeitnah und immer nur einzelnes Verhalten. Falsche Kritik kann das Selbstvertrauen und den Selbstwert eines Mitarbeiters zerstören. Sätze wie „Sie waren schon immer so schlampig im Labor!“ sind wenig hilfreich. Kritik sollte immer konkret sein sowie Mensch und Handlung trennen. Wichtig ist auch: Wenn Kritik vorbei ist, ist sie vorbei! Beenden Sie das Thema, wenn alles gesagt ist.

## Buchtipp

### Arzt sein heisst scheitern

Führen im Gesundheitswesen: klar, einfach, effizient

Mit dem Führungssystem **Leading Simple®** ATILLA VURAN / STEFAN JOCKENHÖVEL, 190 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-7664-9939-4, € 37,00 (D)

Mit dem erfrischend anderen Sachbuch „Arzt sein heisst scheitern“ wird das Führungssystem „Leading Simple“ speziell für das Gesundheitswesen greif- und umsetzbar. Die Aufgaben, Hilfsmittel und Prinzipien wirkungsvoller Führung werden in der Kombination von Geschichten, die das (klinische) Leben schreibt, und den passenden Sachtexten praxisnah aufgezeigt, tief verwurzelte Mythen der Führung werden widerlegt. Wer sich auf die Inhalte dieses Buches einlässt, kann nur gewinnen, für sich, für seine Mitarbeiter und nicht zuletzt für seine Klinik oder Praxis.

[www.arzt-sein-heisst-scheitern.de](http://www.arzt-sein-heisst-scheitern.de)

Doch ein Kritikgespräch ist nur der allerletzte Ausweg. Sind die Laborergebnisse des Kollegen lückenhaft, können Chefs auch anders reagieren. Ist der Mitarbeiter von seiner Fachkompetenz einfach (noch) nicht in der Lage, bessere Ergebnisse zu liefern, wäre Kritik kontraproduktiv. Sie würde lediglich das Engagement des Mitarbeiters zerstören. Kritisieren Sie niemals den Menschen, sondern immer nur sein Verhalten. Die bessere Alternative: Umleiten. Ein kluger Chef stellt Fragen und gibt ihm eventuell eine andere Aufgabe. Oder definiert die Anforderungen neu. So eröffnen sich neue Möglichkeiten zum Lob.

### Kurz und gut

Ein Chef sollte seine Mitarbeiter verstehen, er muss nicht zwingend damit einverstanden sein. Jeder kann lernen, Dinge vom Standpunkt des anderen zu sehen. Es geht auch nicht darum, als Chef jeden einzelnen Mitarbeiter zu lieben. Respekt und Freundlichkeit sind die Schlüsselwörter für geklärte Luft.

Doch wie in jedem Unternehmen gibt es auch in einer Arztpraxis immer wieder



## Der Chef gibt den guten Ton an

**Besonders in einer familiären Praxis beeinflusst der Chef das Betriebsklima. Ob er will oder nicht. Dreht er bei sich selbst am richtigen Thermostat, kann er internem Klimawandel vorbeugen. Eine Führungskraft sollte daher immer auch Folgendes im Hinterkopf haben:**

- Andere nicht schlecht reden
- Andere nicht bloßstellen
- Eigene Schwächen zugeben
- Sich bei Fehlern entschuldigen
- Andere beim Sprechen nicht unterbrechen
- Auch mal Lächeln
- Das Gegenüber mit Namen ansprechen

Was nach simpler, guter Kinderstube klingt, ist im stressigen Praxisalltag nicht immer einfach umzusetzen. Umso wirkungsvoller kommt es beim Gegenüber jedoch an. Auch die Patienten werden den respektvollen Umgang im Team zu schätzen wissen.

Klein- und Querdenker, die Gewitter magisch anziehen. Chefs dürfen nicht den Fehler machen, solche Menschen zu viel Aufmerksamkeit zu geben oder sogar zu befördern. So züchten Sie Probleme groß. Und spiegeln dem Rest der Mannschaft ein fal-

sches Bild. Bei richtig „harten Fällen“ hilft manchmal sogar nur eins: die Kündigung. Um Ihren Führungsprinzipien treu zu bleiben, ist es eventuell der letzte Ausweg, einen Mitarbeiter zu entlassen. Manchmal kann nur so ein positives Klima erhalten bleiben.



#### Atilla Vuran

Atilla Vuran ist Mitbegründer und seit 2003 Leiter der Grundl Leadership Inhouse Akademie. In den vergangenen Jahren hat er in vielen Unternehmen und an Hochschulinstituten das Führungssystem „Leading Simple“ erfolgreich eingeführt und umgesetzt. Er gehört zu den Experten für Leadership im deutschsprachigen Raum. Mit „Arzt sein heißt scheitern“ ist es ihm anschaulich gelungen, das System auf die Herausforderungen im Klinikalltag zu übertragen.



#### Univ.-Prof. Dr. med.

**Stefan Jockenhövel**  
Univ.-Prof. Dr. med. Stefan Jockenhövel hat an der RWTH Aachen Medizin studiert. Während seiner langjährigen Tätigkeit in der Herz-, Thorax- und Gefäßchirurgie in Deutschland, der Schweiz und in Luxemburg hat er verschiedenste Führungskulturen kennengelernt, bevor er ganz in die Forschung wechselte. In „Arzt sein heißt scheitern“ bilden seine Geschichten aus dem klinischen Alltag die lebendige Grundlage, Führung im Gesundheitswesen neu zu denken.