



# Praxis.Führung

## Impressum

**Herausgeber und Verleger:**  
Springer-Verlag GmbH, Wien

**Geschäftsführung:**  
Dr. Alois Sillaber, Petrus W. J. Hendriks,  
Joachim Krieger

**Leitung Journale und Redaktionen Medizin:**  
Gabriele Hollinek

**Chefredaktion:** Raulo Mazhar (RM; DW 319)

**stv. Chefredaktion:** Mag. Martin Kronek-Burger, BSc  
(MB; DW 238)

**Redaktion:** Dr. DI Philip Klepessz (PK; DW 317),  
Dr. Renate Lesky-Höhl (RH; DW 285, verantwortlich für  
Komplementärmedizin), Dr. Verena Kienast (K; DW  
222, verantwortlich für Apotheker Plus)

**Sonderproduktionen:**  
Mag. Katharina Koboucnik  
(KK; Chef:in vom Dienst, DW 326)

**Gestaltung/Produktion:** Ralf Dolberg, Michael Elles,  
Christian Ott, Tili Schlünz

**Leitung Verkauf Medizin:** Robert Seiwald

**Anzeigenverkauf:** Robert Seiwald (DW 335)  
Mag. Andrea Zangerl (DW 337)  
Mag. Birgit Kimmel (DW 341, verantwortlich für  
Apotheker Plus und Komplementärmedizin)

**Mediaservice:** Karin Huslik (DW 320)

**Es gilt die Anzeigenpreisliste 2017**

**Kleinanzeigen/Sekretariat:** Christine Neger (DW 318)

**Abonnement:** Michaela Bolli (DW 227)

**Berater der Redaktion:** Dr. Christoph Dachs,  
Dr. Reinhold Glehr, Prof. Dr. Sibylle Kozek-  
Langenecker, Prof. Dr. Lars-Peter Kamolz, Dr. Heidema-  
re Abachaman, Prof. Dr. Bernhard Ludvik, Prof. Dr.  
Markus Peck-Radosavjevic, Prof. Dr. Alexandra Kautz-  
ky-Willer, Prof. Dr. Dr. Reingard Grabherr, Prof. Dr. Dr.  
Hannes Huber, Prof. Dr. Elisabeth Huber, Prof. Dr.  
Martin Hülsmann, Doz. Dr. Patrick Weninger, Prof. Dr.  
Roland Sedivy, Prof. Dr. Thomas Stompe, Prim. Dr.  
Christa Rados, Dr. Wolfgang Breglböck, PD Dr. Arschang  
Valipour, Dr. Eva Braggas, Prof. PD Dr. Hans-Peter  
Hutter, Dr. Florian Wimpfissinger

**Verlagsanschrift:**  
Prinz-Eugen-Strasse 8-10, Postfach 11, 1040 Wien,  
Tel. +43 1/330 24 15, Fax +43 1/330 24 26-58,  
E-Mail: [arzte@arztewoche.at](mailto:arzte@arztewoche.at)

**Verlagsort:** Wien

**Erscheinungsort:** Wien

**Verlagspostamt:** 1040 Wien P.b.b.;  
ISSN: 1862-7137

**Design:** Trimedia Communications Austria GmbH/  
Collettiva Design GmbH

**Druck und Vertrieb:**  
ColloidInnovation Falda GmbH & Co KG,  
Am Eichenzeller Weg 8, D-36124 Eichenzell

**Erscheinungsweise:** 44 x pro Kalenderjahr,  
Versand per Post

**Bezugspreis pro Jahr:**  
106,70 Euro [Inland] (inkl. Versand und MWSt.),  
70,00 Euro + Porto + MwSt. auf Anfrage  
[länderabhängig] (Ausland), 74,00 Euro Ruhestand,  
Tunusärzte, Außenstände, Studenten [Inland]  
(inkl. Versand und MWSt.), 41,00 Euro + Porto + MwSt.  
auf Anfrage [länderabhängig] (Ausland).

**Bezugsbedingungen:** Das Abonnement für Einzelbezie-  
her gilt mit Bezug des ersten Heftes jeweils für ein Jahr  
mit der in der Preistabelle für einen vollen Jahrgang ange-  
gebenen Anzahl von Ausgaben. Abbestellungen inner-  
halb dieser Laufzeit können nicht entgegengenommen  
werden. Das Abonnement der Zeitschrift verlängert  
sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht bis 2  
Monate vor Ablauf des Abkommens beim Verlag eine  
schriftliche Kündigung eingegangen ist.

**Adressänderungen:** Informieren Sie uns bitte sofort.  
Geben Sie uns dabei den Namen der Zeitschrift sowie  
die alte und neue Adresse bekannt. Reklamationen für  
nicht erhaltene Hefte können nur innerhalb von 2 Wo-  
chen nach dem Erscheinen eingegangen werden.

Alle namentlich gekennzeichneten Beiträge spiegeln  
nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. Die-  
se Beiträge fallen somit in den persönlichen Verantwortungsbereich des Verfassers. Die Redaktion übernimmt  
keine Haftung für unauferforderte eingehende Manu-  
skripte. Mit „Sonderbericht“ oder „Advertorial“ ge-  
kennzeichnete Seiten sind entgeltliche Einschaltungen  
nach §26 Mediengesetz.

**Allgemeiner Teil/Rechtliche Hinweise für Autoren:** Die  
Autorin/der Autor erklärt, dass ihr/sein Manuskript in  
dieser Form bislang nicht anderweitig veröffentlicht  
oder zur Veröffentlichung eingereicht wurde.

Die Autorin/der Autor überträgt mit der Übergabe des  
fertigen Manuskripts und der Veröffentlichung in der  
Zeitung oder Fachzeitschrift die notwendigen Nutzungs-  
rechte zur Vervielfältigung und Verbreitung an den  
Verlag, insbesondere das Recht der Nutzung zu ge-  
werblichen Zwecken durch Druck, Nachdruck, Verlei-  
hung in elektronischer Form oder andere Verfahren und  
Medien durch Springer Science + Business Media. Die  
Autorin/der Autor holt, falls notwendig, die Nutzungs-  
rechte an Texten und Bildern Dritter über das  
Manuskript ein, eventuelle Ansprüche Dritter  
sind somit geklärt.

**Hinweise zur Verwertung:** Die Zeitschrift sowie alle in  
ihren enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen  
sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung,  
auch auszugsweise, die nicht ausdrücklich vom Ur-  
heberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen  
schriftlichen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbe-  
sondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Über-  
setzungen, Mikroverfilmungen und die Verarbeitung in  
elektronischen Systemen.

**Produkthaftung:** Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen,  
Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in dieser  
Zeitschrift berechtigt auch ohne besondere Kennzeich-  
nung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sin-  
ne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung  
als frei zu betrachten wären und daher von jedermann  
benutzt werden dürften. Angaben über Dosierungsan-  
weisungen und Applikationsformen sind anhand an-  
derer Literaturstellen oder der Packungsbeilage auf ihre  
Richtigkeit zu überprüfen. Der Verlag übernimmt dafür  
keine Gewähr.

Um einen angenehmen Lesefluss zu gewährleisten, ver-  
zichten wir auf das Binnen-I oder auf die gesonderte  
weibliche und männliche Form bei personenbezogenen  
Bezeichnungen wie „Arzt“ und „Patient“. Gemeint ist  
stets sowohl die weibliche als auch die männliche Form.  
Wir hoffen auf Ihr Verständnis.

**Eigentümer und Copyright-Inhaber:**  
© 2017 Springer-Verlag/Wien. Springer Medizin ist Teil  
von Springer Nature.



Druckauflage: 19.405  
(ÖAK-Jahresschnitt 2016)

Inhalte der „Ärzte Woche“ sind seit Oktober 2010  
auch über die Zeitungsdatenbank der APA  
(<http://www.defacto.at>) abrufbar.

Fortsetzung von Seite 34

zum anderen eine Profikultur. Nur so wird die Praxis wirtschaftlich und die Mitarbeiter können gemeinsam stolz auf diese sein.

- **Entscheide in jeder Situation neu und kreativ! Irrtum! Nur Systeme optimieren die Arbeitsabläufe und garantieren eine beständige Leistung. Wer Systeme schafft, muss weniger direkt führen und senkt sein Arbeitspensum.**
- **Mache alle Aufgaben selbst, da du es am besten kannst. Irrtum! Eine wirksame Führungskraft macht sich möglichst unabhängig. Sie delegiert so viel so weit nach unten wie möglich und beantwortet für sich die Frage: Wie mache ich mich selbst immer überflüssiger, während die Ergebnisse besser werden?**
- **Lasse den Dingen ihren Lauf und drücke mal zwei Augen zu! Irrtum! Nur wer ein transparentes Kontrollsystem entwickelt, ebnet den Weg für bestmögliche Ergebnisse. Kontrolle schafft Vertrauen und nimmt Ängste. Wer nicht kontrolliert, fördert die Schwächen seiner Mitarbeiter.**

Diese Fettnäpfchen sind in der Führung mehr als nur Kavaliersdelikte. Um solche Irrwege ausschließen zu können, braucht gutes Praxismanagement ein Gerüst, an das sich alle halten können. Ein effektives System mit klaren Aufgaben, Prinzipien und Hilfsmitteln – nachvollziehbar für Führungskraft, Personal und Patienten. Je transparenter, desto wirkungsvoller entwickelt sich die ganze Mannschaft.

Das Führungssystem *Leading Simple* bietet solch ein Gerüst und vereint die Paradigmen der Führungsarbeit. Denn eins ist klar: Ein Praxisbesitzer muss kein Halbgott in Weiß sein, kein Übermensch, der alles kann und alles weiß. Gute Führung kann jeder lernen. Strukturiert der Praxisinhaber sein Unternehmen, arbeitet das System für ihn – entspannt und mit optimal genutzten Ressourcen. So verbessern sich die Ergebnisse, während sich der Chef immer überflüssiger macht.

**Hilfsmittel: So setzen Sie Ihre Aufgaben am besten um**  
Zu einem strukturierten System gehören klare Hilfsmittel, mit denen die Führungskraft arbeiten kann. Die wirkungsvollsten Hebel sind hier Lob, Umleiten (das Verändern oder Präzisieren einer Aufgabe), Kritik, die ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibung (eine genaue, schriftlich fixierte Definition der Verantwortungsbereiche in messbaren Ergebnissen) und ein Budgetplan. Auch hier heißt es „Vorsicht Stolpergefahr“. Besonders Lob und Kritik werden oft falsch eingesetzt.

**Lob – nicht schimpfen reicht nicht!**  
Viele Chefs unterschätzen, dass sie mit einem einzigen Lob ein Leben für immer verändern können. Lob ist das wichtigste Hilfsmittel, um Menschen zu fördern. Wichtig dabei: Loben Sie präzise und individuell, alles andere wirkt wie Schmeichelei. Was hat Ihnen gefallen? Wann, wo und wie ist es Ihnen aufgefallen? „Herr Meier, dieses und jenes heute Morgen haben Sie sehr gut gemacht. Weiter so!“ Die Krönung: Setzen Sie es in Bezug zu Ihnen selbst: „Das hätte ich so nicht gekonnt.“  
**Kritik – „Sie sind ein Stümper!“** Mit falscher Kritik kann ein Chef das Selbstvertrauen und den Selbstwert seines Mitarbeiters zerstören. Machen



Ralph Hasenhüttl gilt als guter Trainer, der seinem Team „RB Leipzig“ ein empathischer Chef ist. © Sven Simon / picture alliance



## Kritisieren Sie zeitnah, unter vier Augen und immer nur in Respektvollen Verhalten. Stellen Sie niemals Ihren Mitarbeiter selbst infrage.

Sie sich bewusst: Kritik ist immer die letzte Wahl. Denn Kritik kann nur das Engagement eines Kollegen verbessern, niemals seine Fachkompetenz. Wichtig dabei: Kritisieren Sie zeitnah, unter vier Augen und immer nur in einzelnen Verhalten. Stellen Sie niemals Ihren Mitarbeiter selbst infrage. Erlauben Sie keine Entschuldigung, diskutieren Sie nicht und beenden Sie die Kritik, wenn alles gesagt ist.

### Fazit für die Praxis

Wer sich dieser Stolperfallen in der Führung bewusst ist, hat schon viel erreicht – für seine Mitarbeiter, seine Praxis, aber auch für sich selbst. Der größte Fehler eines Praxisbesitzers ist und bleibt: Führung aus dem Bauch heraus; per Zufall oder nach Beliebtheit zu entscheiden, wer was wie zu machen hat. Die beste Lösung aus dem Dilemma ist ein System, das jeder kennt, versteht und akzeptiert. Alle anderen Führungsstile verschwimmen, sobald die Hektik im Praxisalltag steigt. Hier helfen nur klare Aufgaben, Prinzipien und Hilfsmittel. Mit diesem Gerüst vermeiden Chefs die klassischen Führungsfehler. Das verbessert die Ergebnisse, erhöht den Spaß an der Arbeit und motiviert das ganze Team. Fünf zusammenfassende Punkte können dabei helfen.

### Achten Sie als Führungskraft auf Ihre Prinzipien:

- Die Mitarbeiter sind schuld, dass die Praxis nicht läuft? Richtig ist: Die Führungskraft muss selbst Verantwortung für sich und ihren Betrieb übernehmen.

- Ich strengte mich doch an und will ja, dass es läuft? Richtig ist: Es zählen nur messbare Ergebnisse, keine Absichtserklärungen.
- Ich will die Schwächen meiner Mitarbeiter aus der Welt schaffen? Richtig ist: Eine kompetente Führungskraft baut die Stärken der Mitarbeiter auf und findet für jede Aufgabe den passenden Kollegen.
- Ich mische mich nicht in die Stimmung des Teams ein? Richtig ist: Eine kompetente Führungskraft schafft ein angenehmes Betriebsklima und lebt Respekt sowie professionellen Umgang vor.
- Die Welt ist sowieso schlecht und Mitarbeiter unzuverlässig? Richtig ist: Vertrauen ist die Voraussetzung in wirkungsvolle Führung. Nur wer seiner Mannschaft vertraut, bekommt selbstbewusste und aktiv handelnde Kollegen. ■

**Atilla Vuran** ist Leiter der Grund Leadership Inhouse Akademie und hat in vielen Unternehmen sowie Hochschulsituationen das Führungssystem „Leading Simple“ erfolgreich eingeführt und umgesetzt.



**Prof. Dr. Stefan Jockenhövel** ist Leiter der Abteilung Tissue Engineering & Textile Implants am Institut für Angewandte Medizintechnik, Helmholtz-Institut der RWTH Aachen und Uniklinik Aachen.



© (2) Foto Danner e. K.

## Buchtipps

### Mit dem weißen Kittel voran



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 wir-

kungsvoller 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. ■

Atilla Vuran und Stefan Jockenhövel  
**Arzt sein heißt scheitern – Führen im Gesundheitswesen**  
Jünger Medien Verlag Verlag 2016,  
192 Seiten, Hardcover 37,00 Euro  
ISBN 978-3-7664-9939-4  
[www.arzt-sein-heisst-scheitern.de](http://www.arzt-sein-heisst-scheitern.de)