

Vorwort – und eine erste Einführung

Dieses Buch ist aus den Erfahrungen entstanden, die ich in zahlreichen Seminaren in und für Zahnarztpraxen zu den Themen Mitarbeiterführung und Teamentwicklung gewonnen habe.

Als mich Stephan Goblirsch vom BRZ Betriebswirtschaftliches Rechenzentrum für Zahnärzte in Münster 2005 bat, vor seinen Mandanten zum Thema Führung und Gesundheit zu referieren, war mir nicht klar, dass sich die Situation in (Zahn-)Arztpraxen nicht so sehr von der in anderen Betrieben unterscheidet.

Ärzte durchlaufen eine stark fachlich orientierte Ausbildung. Die zwischenmenschlichen Themen, die in der Selbstständigkeit hinzu kommen, stehen – wenn sie überhaupt behandelt werden – im Hintergrund. Hinzu kommt, dass niedergelassene Ärzte häufig in die Fußstapfen eines Elternteils treten, der dann teil- und zeitweise noch »mitmischt«.

Gemeinsam mit dem BRZ führten wir 2005 eine Untersuchung¹ von Zahnarztpraxen durch. Ein Ergebnis war, dass 22 Prozent der Zahnarzt-helferinnen das Führungsverhalten der Ärzte als verbesserungswürdig einstufen. Konkret war gefragt worden, in welchen Bereichen der Arbeitssituation eine Verbesserung stattfinden sollte. Das Ergebnis:

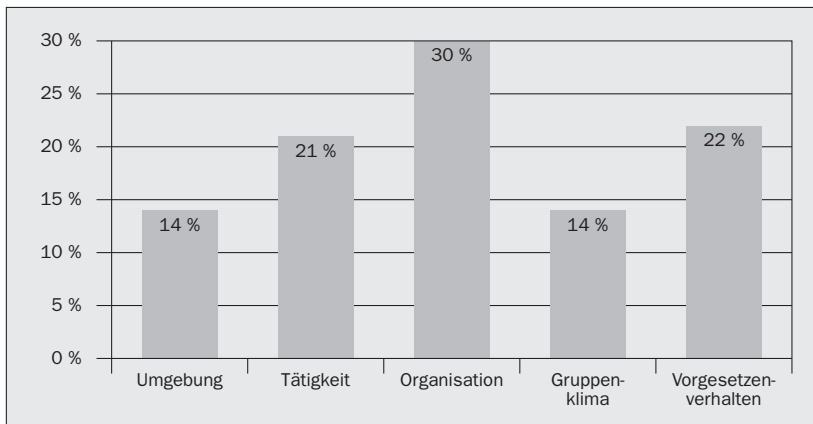


Abbildung 1: Verbesserungswürdige Bereiche der Arbeitssituation in Zahnarztpraxen

¹ Bitzer, B./Goblirsch, S.: Betriebsklima-Analyse in Zahnarztpraxen: Viel Licht – wenig Schatten, in: Zahnärzte Wirtschaftsdienst 8/2005, S. 21 ff

Der zwischenmenschliche Bereich steht zusammengefasst mit 36 Prozent an der Spitze; die 14 Prozent, die das Gruppenklima einnimmt, sind im Vergleich mit Befragungen in Industriebetrieben deutlich höher.² Eine Erklärung könnte der größere weibliche Anteil unter den Praxismitarbeitern sein. Männer gelten ja grundsätzlich als »einfacher gestrickt« als Frauen, haben aber untereinander oft weniger Probleme als Frauen. Wenn reine Frauenteam – das ist auch in Industriebetrieben zu beobachten – einen männlichen Vorgesetzten haben, ist das Gruppenklima sogar noch häufiger gestört. Eine Konstellation, die in Arztpraxen deutlich häufiger auftritt als in Industriebetrieben. Verallgemeinernd kann man sagen, dass die Führungsaufgabe eine andere ist, wenn statt einer Truppe Männer eine Truppe Frauen zu führen ist.

Dass es bei dem Thema Führung bei Allgemeinmedizinern Verbesserungspotenzial gibt, hatten wir schon ein paar Jahre vorher über eine eigene Studie³ festgestellt, die ich durch zwei damalige Studentinnen der Hochschule Bremen durchführen ließ. Befragt wurden u. a. 143 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Arztpraxen sowie 44 niedergelassene Allgemeinmediziner. Neben einer Reihe von Fragen zu den Aspekten der Personalführung wurden die niedergelassenen Ärzte (und 37 Apotheker) gefragt, ob ihnen Kenntnisse der Personalführung im Studium vermittelt wurden. Mit einem (eingeschränkten) »Ja« antworteten sechs Mediziner und nur ein Apotheker. Ihre Kenntnisse zu diesem Bereich gewannen sie zumeist aus der täglichen Erfahrung.⁴

Im Rahmen der Seminare ist mir aufgefallen, dass nicht wenige Ärzte die Betriebe ihrer Eltern übernehmen. Das führt zum Teil zu Konflikten, etwa wenn der Sohn Vorgesetzter einer Mitarbeiterin ist, die ihn in jungen Jahren noch auf dem Arm durch die Praxis getragen hat. Auch ist es schwierig, wenn Vater und/oder Mutter ab und an noch selber mitmischen.

Es gibt also eine Fülle an zwischenmenschlichen Themen, die leider kaum mit dem Verstand zu lösen sind. Führung ist in erster Linie ein

² In Personal 8/2000, S. 422, befindet sich z. B. ein Vergleich unterschiedlicher Befragungsergebnisse aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen, in denen immer das Gruppenklima an letzter Stelle landete. Das ist nicht immer so, aber meistens.

³ Möller, Andrea und Markiton, Iris: Empirische Untersuchung des Führungsverhaltens und der Führungsstile bei Ärzten und Apothekern, Diplomarbeit Hochschule Bremen 2000

⁴ Wer Interesse an der damaligen Untersuchung hat, kann gerne kostenlos und unverbindlich eine achtseitige Zusammenfassung per Mail anfordern: kontakt@inpexconsult.de.

emotionales Thema und weniger eines, dass sich nur mit dem Sachverstand lösen lässt. Wenn wir darüber nachdenken, was uns mehr krank macht, ein ungesundes Essen oder Mobbing, Streit, Neid, Intrigen, dann kommen wir zu dem Schluss, dass unsere Seele mehr an zwischenmenschlichen Unarten zu knabbern hat als an einem ungesunden Brotbelag. Und dass Körper, Geist und Seele irgendwie interagieren, haben wir schon alle zu spüren bekommen.

Ich wünsche mir, Ihnen mit diesem Buch einen Leitfaden an die Hand geben zu können, damit Sie besser mit zwischenmenschlichen Themen zurechtkommen.

Dieses Buch ist Prof. Dr. Ekkehard Crisand gewidmet, der mich zu dieser Arbeit inspirierte und mir über viele Jahre hinweg wichtige Impulse gab!

Zum Schluss noch eine Anmerkung: Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit haben wir uns in diesem Buch überwiegend für die männliche Form entschieden; es ist also weder eine Bevorzugung des männlichen noch eine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts beabsichtigt.

Ritterhude, im Herbst 2014

Bernd Bitzer

1 Einführung

*Kein Wachstum ohne Anstrengung.
Du wirst nur stark, wenn Du schwere Dinge hebst.*

Quelle unbekannt

Aufgrund des zunehmenden Kosten- und Konkurrenzdrucks ergeben sich in Arztpraxen völlig neue Sichtweisen in Bezug auf die Praxisführung. Die Themen Management und/oder Mitarbeiterführung rücken unaufhaltsam immer mehr in den Vordergrund, denn nur gut geführte (im Sinne von Mitarbeiterführung) Praxen haben zufriedene Kunden, die gerne wiederkommen. Leider vernachlässigt die ärztliche Ausbildung diesen Bereich bisher noch.

Ein Vergleich einer Arztpraxis mit einem Industriebetrieb hilft und ist gar nicht so weit hergeholt, um einige Ursachen für Probleme und Herausforderungen im Praxisablauf zu erkennen.

In einem Industriebetrieb ist die Produktion das Herz des Unternehmens. Das Herz wird versorgt von weiteren Organen wie dem Einkauf, der Logistik, der Personalabteilung, der IT-Abteilung usw. Damit alles »wie geschmiert« läuft, arbeiten in den unterschiedlichen Bereichen oft sehr unterschiedliche Menschen mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten. So finden sich in Personalabteilungen ganz anders »gestrickte« Menschen als im Controlling. Während die Personaler eher kommunikativ und emotional offen sein sollten, sind die Controller eher aufgabenorientiert und zahlenfixiert.

Fragt man sich nun, wie diese Aufgaben in der Arztpraxis auf- bzw. zgeteilt sind, dann ist hier die »Produktion« ganz sicherlich der Arzt selbst. Frage: Wer kümmert sich um die Finanzen, das Personalgeschäft usw.? Antwort: Wohl auch häufig die »Produktionsleitung«, also Menschen, die aufgrund ihrer handwerklich-ärztlichen Ausbildung mit einer relativ hohen Gewissenhaftigkeit ausgestattet sein dürften, die aber möglicherweise von Aufgaben, die wenig Fach- aber viel Sozialkompetenz abverlangen, schon allein deshalb überfordert bzw. gestresst sein könnten, weil sie ja ständig am »Produzieren« sind.

Es gibt Arztpraxen, die darauf reagiert haben, indem sie die Führungsaufgaben einem sogenannten Praxismanager übertragen haben. Das Verhältnis liegt bei etwa eins zu zehn, legt man die Seminare zugrun-

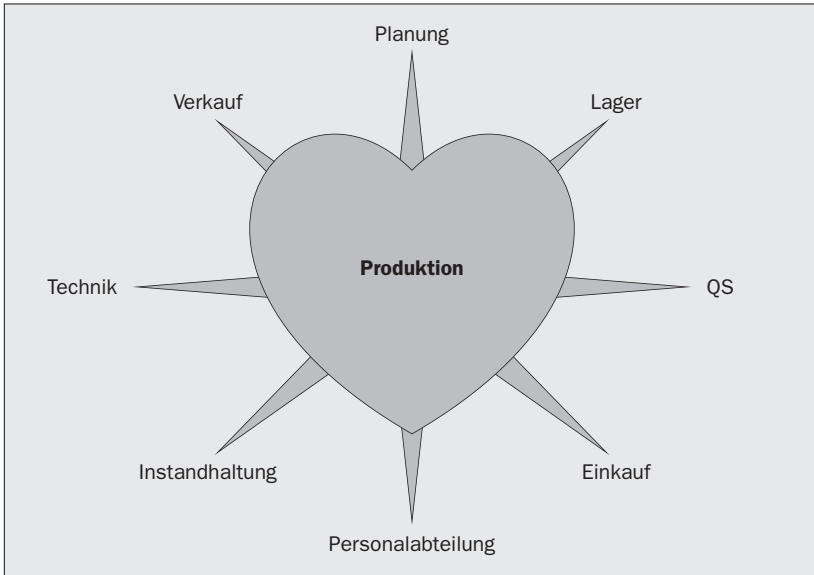


Abbildung 2: Das »Herz« eines Unternehmens

de, die regelmäßig am BRZ Betriebswirtschaftlichen Rechenzentrum für Zahnärzte in Münster zum Thema Mitarbeiterführung stattfinden.

Allein die Teilnahme eines Praxismanagers löst bei den anwesenden Inhabern ein Aha-Erlebnis aus. Durch ihre Anmeldung zu diesem Seminar hatten sie ja bereits erkannt, dass Mitarbeiterführung ein wichtiges Thema ist. Durch den Praxismanager wird ihnen weiter klar, dass sie sich in bestimmten Aufgaben auch entlasten können.

Über weitere Seminarinhalte wird später deutlich, dass die bereits weiter oben beschriebenen Persönlichkeitstypen auch identifiziert werden können. Hierzu eignen sich sogenannte Persönlichkeitsmodelle, von denen eines, das persolog-Persönlichkeitsmodell, in diesem Buch vorgestellt wird, das für menschliches Verhalten zunächst und relativ grob vier Fenster öffnet: für dominante, initiative, stetige und gewissenhafte Typen. Diesen Persönlichkeits-Grundtypen sind entsprechende Eigenschaften zugeordnet, die in bestimmten beruflichen Situationen von Vorteil sind. Mit entsprechendem Material kann eine Selbstdiagnose durchgeführt werden.

Kommunikationsmodelle, wie z. B. die Transaktionsanalyse, helfen, Kommunikationsprobleme in Praxen besser zu verstehen und beheben zu können. Die Transaktionsanalyse, auf die wir hier auch eingehen werden, ist zusätzlich dazu geeignet, um die besondere – und nicht mit anderen Bereichen der Wirtschaft zu vergleichende – Arbeitssituation in Arztpraxen besser zu verstehen.

Nach diesen beiden Modellen, die quasi den theoretischen Bezugsrahmen zu diesem Buch darstellen, beschäftigen wir uns kurz übergreifend mit dem Begriff Personalentwicklung, mit dem wir auch eröffnen könnten, dessen Erklärung aber leichter fällt, wenn zuvor die beiden Modelle behandelt wurden. Danach geht es an das eigentliche Thema dieser Arbeit: den Bereich der Mitarbeiterführung, mit besonderem Augenmerk auf der Gesprächsführung bzw. Kommunikation, die in Arztpraxen auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht von besonderer Bedeutung sind.

Im Seminar werden in intensiven Rollenspielen die vor allem am ersten Seminartag gewonnenen theoretischen Erkenntnisse in Verhalten umgesetzt. Das ist über dieses Buch nicht möglich; als Ausgleich bietet Ihnen dieses Buch aber noch weitere Themen an wie

- Coaching,
- Mediation und
- Teamentwicklung.⁵

Alle diese Themen nehmen Einfluss auf die Zwischenmenschlichkeit und stärken vor allem das gegenseitige Vertrauen, das die Basis für Führung und Zusammenarbeit schlechthin ist.

⁵ Bücher zu den Themen »Mediation« und »Teamentwicklung« werden vom Autor erarbeitet und voraussichtlich 2015 in der »Grünen Reihe« erscheinen (s. www.gruene-reihe.de).