



Teamarbeit ist lernbar

Wie in Arztpraxen die Zusammenarbeit verbessert werden kann

Gudrun Reuß

Jeder wünscht sich ein Team, in dem er gut arbeiten und gemeinsam stressfrei Ziele erreichen kann. Doch trotz guten Willens funktioniert Teamarbeit oft nicht so, wie man es sich vorstellt. Hier kommt unsere Autorin Gudrun Reuß ins Spiel. Als Kommunikationstrainerin und Praxismanagerin unterstützt sie Arztpraxen dabei, ihre Teamarbeit zu verbessern.

Montag morgen. Drei Telefone klingeln gleichzeitig. Vier Patienten warten vor dem Tresen im Eingang. Frau Maier* stützt sich auf ihren Rollator und beschwert sich, weil es im Wartezimmer keinen freien Stuhl mehr gibt. Sie ist seit über 30 Jahren Patientin in der Praxis, aber auch sie muss heute länger warten. Dr. Wolfgang Peters macht einen Verbandswechsel selbst, weil die Arzthelferin noch dabei ist, Rezepte auszustellen.

Die Angestellten in der Gemeinschaftspraxis für Allgemeinmedizin in Hamburg machen statt Pausen Überstunden. Sie schwören dabei auf ihr eingespieltes Team: „Wir helfen uns gegenseitig, jeder springt dort ein, wo es gerade am drin-

gendsten ist. Sogar die Ärzte machen, wenn es eng wird, die Blutentnahme oder den Verbandswechsel schnell selbst“, sagt Irine Müller, eine der sieben Medizinischen Fachangestellten.

Am Ende eines solchen Tages sind die Mitarbeiterinnen der Praxis erschöpft. Und sie gehen mit einem unzufriedenen Gefühl in den Feierabend, weil sie nicht alle Arbeiten erledigt haben – obwohl das Arbeitstempo hoch war.

Erster Schritt: beobachten

Solche Situationen, in denen das Arbeitsaufkommen trotz vollen Einsatzes der Teammitglieder nicht zu bewältigen ist, erlebe ich häufig als Beraterin, wenn ich in eine Praxis gerufen werde. Die hohe Arbeitsbelastung hat in diesen Fällen zu vielen Überstunden und Krankheitsausfällen geführt. Meine Aufgabe ist es dann herauszufinden, wo das Problem liegt und wie der Arbeitsstress sich verringern lässt.

Was tue ich als Team-Coach in einer solchen Praxis? Aktiv zunächst gar nichts, ich beobachte im ersten Schritt lediglich den Praxisalltag. Dann stelle ich den MitarbeiterInnen auf einer



Foto: Klaus Rose/imagetrust

„In einem gut funktionierenden Team gehören die Arbeitsbereiche klar verteilt.“

Teamkonferenz Fragen. Gemeinsam gehen wir den Problemen auf den Grund.

Im Diskurs entwickeln wir Schritt für Schritt Lösungswege für wirkungsvolle Verbesserungen und Arbeitserleichterungen. So verändern wir eingefahrene Strukturen und entwickeln eine tragfähige Teamkultur.

Lösungen entwickeln

In der Praxis in Hamburg führen wir zunächst gemeinsam mit den ÄrztInnen und Mitarbeiterinnen regelmäßige Teamkonferenzen ein. Hier werden alle wichtigen Themen und Verbesserungen besprochen. Keine Entscheidungen mehr zwischen „Tür und Angel“. Sich Zeit nehmen und gemeinsame Lösungen finden. Voraussetzung ist hierbei: Jedes Arbeitsgespräch braucht einen Moderator, der es versteht, der Teamkonferenz eine Struktur zu geben und für einen respektvollen Austausch mit klaren Ergebnissen zu sorgen.

Jede Stimme ist wichtig

Für die Teamkonferenzen gilt: Jede Stimme ist wichtig und trägt zur Lösungsfindung bei. Ein funktionierendes Team lebt von der Unterschiedlichkeit seiner Mitglieder und ihren verschiedenen Blickwinkeln. Es zählen also nicht nur die ideenreichen, pragmatischen

und lauten Stimmen, die schnell Lösungen für Verbesserungen parat haben. Ebenso bedeutsam sind die leisen Stimmen der Bedenkenträger, der Einfühlsamen oder der Ordnungshüter. Andernfalls wäre so manche Neuerung für den Praxisalltag zwar rasch gefunden, aber ebenso schnell auch zum Scheitern verurteilt, weil wichtige Belange nicht genügend berücksichtigt wären. Es ist gut, wenn die Bedenkenträger und „Patientenmütter“ auch zu Wort kommen! Ebenso sollten die „Spätmelder“, die sich vielleicht erst kurz vor Ende der Teamkonferenz einbringen, gehört werden.

Konflikte zulassen

So prallen auch unterschiedliche Meinungen, Interessen und Haltungen aufeinander – dabei bleibt es nicht immer friedlich. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, bereits im Vorfeld eine konstruktive Atmosphäre von gegenseitigem Respekt und Vertrauen zu schaffen, damit Konflikte als Chance zur Weiterentwicklung für das Team genutzt werden können. Auch wenn eine solche Vorgehensweise mühsam erscheint, sind diese Gespräche wesentlich, um Beschlüsse zu fassen, die von allen Teammitgliedern akzeptiert werden. Das Ergebnis ist eine langlebige und wirkungsvolle Verbesserung der Teamarbeit.

Arbeitsbereiche klar verteilen

Neben der Einführung von Teamsitzungen verteilen wir in der Hamburger Gemeinschaftspraxis im nächsten Schritt die Arbeitsbereiche und Verantwortlichkeiten neu. Am Anfang heißt es zwar noch: „Hier kann und macht jeder alles!“ Da aber nicht jeder alles gleich gut kann, ist es sinnvoll, die Aufgabenbereiche einzelnen Teammitgliedern verantwortlich zuzuordnen. Dabei geht es neben den fachlichen Fähigkeiten auch um persönliche Stärken und soziale Kompetenzen, die jeder Mitarbeiter für unterschiedliche Bereiche mitbringt. Dies ist ein Prozess. Da die ersten Lösungen nicht automatisch die alltagstauglichsten sind, führen wir sukzessive immer wieder kleine Veränderungen ein, bis ein tragfähiges Gerüst entstanden ist, mit dem alle zufrieden sind.

Terminplanung optimieren

In einem weiteren Schritt verändern wir die Terminplanung. Untersuchun-

gen, die für die Arzthelferinnen zeitintensiv sind, verlegen wir in die Nachmittagsstunden, die Zeitfenster für Akutpatienten verteilen wir gleichmäßiger auf den ganzen Tag. Das Arbeitsvolumen wird so nun problemlos bewältigt, es fallen nur noch gelegentlich Überstunden an. Die Anzahl der ÄrztInnen hat sich mittlerweile verdoppelt von ursprünglich drei auf heute sechs, die Anzahl der sieben Medizinischen Fachangestellten ist aber konstant geblieben.

Eindeutige Vorgaben

Ein anderes Beispiel: In einer internistischen Gemeinschaftspraxis in Kiel arbeiten fünf ÄrztInnen mit sechs Mitarbeiterinnen. Bei meinem ersten Besuch in der Praxis beschwert sich eine Mitarbeiterin: „Jeder Arzt möchte die Patientenvorbereitung anders, und wir sollen uns alles merken! Da passiert eben schon mal ein ehler.“ Jeder Arzt delegiert auf seine Weise Arbeit an die Mitarbeiterinnen, besteht auf die Dringlichkeit seiner Arbeitsaufträge, trifft wichtige Entscheidungen, ohne sie mit den Kollegen abzustimmen. Nicht selten lösen Mitarbeiter die Praxisprobleme dann nach eigenem Gutdünken, da sie keine eindeutigen Vorgaben bekommen haben. Dies sind typische Anzeichen für ein führungsloses Praxisteam. Hier stellt sich die Frage: Wer hat eigentlich das Sagen?

In solch einem Fall muss zunächst ein geschlossenes Führungsteam gebildet werden, in dem die verschiedenen Aufgabenbereiche klar verteilt werden. Es braucht verbindliche, gemeinsame Lösungen für die konkreten Probleme aus dem Praxisalltag. Wichtig ist dabei: Nur im Chefteam abgesprochene Informationen und Anweisungen sollten an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Außerdem muss die Führungsstruktur für die Mitarbeiter klar erkennbar sein, damit sie für die Arbeitsbereiche feste Ansprechpartner haben.

„Heimliche“ Chefs

Besondere Aufmerksamkeit gilt der Frage: Gibt es „heimliche“ Chefs in der Praxis, die die Verabredungen des Chefteams unterlaufen? In einer internistischen Praxis in Kiel hat Anke Wegner, Arzthelferin seit 18 Jahren, die Terminplanung für alle Ärzte nach ihrem System organisiert. Plötzlich entwickelt das Chefteam ein neues Terminsystem, um

die Auslastung der medizinischen Geräte in der Praxis effektiver zu gestalten. Anke Wegner hält diese Vorgaben allerdings für wenig praktikabel und arbeitet weiter nach ihrem „bewährten“ System. Sie ist in die Veränderungen nicht mit einbezogen worden, obwohl sie in diesem Bereich über das größte Know-how in der Praxis verfügt. Als die Ärzte sich schließlich mit ihr absprechen, kann sie deren Wünsche praktikabel in einen neuen Terminkalender übernehmen und so für reibungslose Abläufe ohne lange Wartezeiten sorgen.

Ein Team braucht eindeutige Zielvorgaben, Richtlinien und Grenzen für den eigenen Handlungsspielraum. Daher ist es notwendig, dass das Chefteam Leitlinien vorgibt. Anschließend kann die weitere Feinabstimmung und Ausgestaltung den MitarbeiterInnen überlassen werden.

Führungskraft als Vorbild

Für eine gute Teamführung reichen fachliche Kompetenz, ein offenes Ohr für

die Belange der MitarbeiterInnen und Empathie allein nicht aus. Es bedarf eines persönlichen und kommunikativen Führungsstils, den es immer wieder zu reflektieren gilt. Von der Führung hängt es ab, welche Atmosphäre im Team vorherrscht und welche Umgangsform gepflegt wird.

Dabei ist die Führungskraft immer Vorbild. So sollte sie auch Themen ansprechen, die unbequem sind und nicht konfliktfrei gelöst werden können. Durch eine unerschrockene, souveräne Haltung und Vorgehensweise bis zur Lösungsfindung wächst das Vertrauen der Mitarbeiter, sodass auch heikle Themen mit gegenseitiger Achtung und Respekt lösbar sind. Ein selbstständiges Ansprechen solcher Themen wird damit für alle Teammitglieder in Zukunft möglich. Die Führungskraft ist und bleibt das ausschlaggebende Zünglein an der Waage für den Erfolg der Praxis.

Teamarbeit und Führung sind grundsätzlich große Herausforderungen. Aus dem Alltag heraustreten zu können und

Übersicht und Reflexion über die eigene Rolle zu gewinnen, wird hier immer wichtiger. Die Schonung der Arbeitskraft von Mitarbeitern und Praxisleitung stehen dabei genauso im Fokus wie ein menschenwürdiger Umgang mit Patienten. ■

* Alle Namen wurden von der Redaktion geändert.

Was machen Sie am liebsten ganz allein?

„Die Morgensonne genießen mit einer Tasse Tee.“



Gudrun Reuß

geb. 1960, ist Praxisberaterin, Kommunikationstrainerin und Managerin in der Arztpraxis Stephan Reuß in Bad Segeberg. reuss@in-praxi.net

Der Sommerkatalog mit vielen attraktiven Sommerpreisen!

Ökologische Mode - fair produziert

Katalog bestellen unter
Tel. **01805/990500***
oder im Online-Shop
www.maas-natur.de

Maas.
natürlich leben...

* EUR 0,14/Min. aus dem Festnetz der T-Com - Mobilfunkpreise max. EUR 0,42/Min.

Einkufen bei Maas in
Gütersloh | Oldenburg | Bielefeld | Bad Homburg | Hamburg | Berlin

LANSCH VERSAND
Homöopathie-Zubehör
Verpackung aus Glas und Plastik

Etuis und Gläser
für homöopathische Mittel,
Testsätze, Bach-Blüten, Tabletten
aus Leder, Bio-Leder oder Mikrofaser!

Verpackung
aus Glas und Plastik
für medizinische und kosmetische
Produkte!
Pipetten, Zerstäuber, Roll-ons!

Praxiszubehör
für die Homöopathie / Naturheilkunde
Ohrkerzen, Schröpfungsgläser, Tensoren

*Jahr leistungsstarker Partner
seit über 35 Jahren!*

Fordern Sie unseren Gratis-Katalog an:
LANSCH VERSAND GMBH
Gewerbepark Edelweiss 2, 88138 Weißenberg
Tel. 08389 - 92 31 92, Fax ~ 92 31 40
info@lansche-versand.de
www.lansche-versand.de