

QM

Teamarbeit: So segeln alle auf einem Kurs



Karolin Hahn
Projektmanagerin
EPA, AQUA – Institut
für angewandte Qua-
litätsförderung und
Forschung im Ge-
sundheitswesen,
Göttingen

Ein volles Wartezimmer, genervte Patienten und das ständig klingelnde Telefon sind nur einige Gründe, die Mitarbeiter und Hausärzte an ihre Grenzen bringen. Umso wichtiger ist ein gutes **Arbeitsklima**. Der Chef ist dabei der Steuermann. Oft braucht es nur kleine Manöver, um etwas zu bewegen.

In einer Hausarztpraxis geht es oft hektisch zu. Gerade dann ist ein offenes, von Respekt geprägtes Miteinander wichtig. Es fördert die Motivation, anstrengende Phasen gemeinsam zu meistern. Qualitätsmanagement (QM) in der Praxis hat immer zum Ziel, die Arbeit zu strukturieren und so zu verbessern. Dabei sind Ablaufbeschreibungen, Checklisten, Fehlermanagement möglicherweise einfacher zu erfüllen als weichere Faktoren wie das Fördern von konstruktiver Teamarbeit. In einem Team hat jeder andere Stärken und Schwächen sowie verschiedene Sichtweisen. Dennoch alle auf einen gemeinsamen Kurs „mitzunehmen“, ist eine Herausforderung.

Der Praxisleiter sollte daher dafür einstehen, dass es keine unwichtigen Meinungen gibt und jedes Teammitglied ermutigen, sich einzubringen. Nur wenn alle an einem Strang ziehen, erzielen sie optimale Ergebnisse und sichern, dass Patienten gut versorgt werden.

Viele Wege, Teamarbeit zu fördern

Ein guter **Führungsstil** zeichnet sich durch offene Kommunikation aus und ist mindestens so wichtig wie eine gezeigte Empathie oder fachliche Kompetenz. Praxisinhaber sind Vorbilder in allen Bereichen: Sie leben konstruktives Miteinander vor und motivieren Mitarbeiter, es ihnen gleich zu tun. Wird Unangenehmes angesprochen, sollte dies mit gegenseitiger Achtung und Souveränität geschehen. Damit wächst das Vertrauen der Mitarbeiter in ihren Chef, was wiederum die Teamarbeit insgesamt fördert.

Teambesprechungen sind mit das Wichtigste für gute Teamarbeit. Sie sollten regelmäßig stattfinden und gehören zur Arbeitszeit. Dort sollte alles Wichtige diskutiert, Verbesserungen initiiert und Konflikte angesprochen werden. Zielführend sind Besprechungen, wenn sie einer vorab festgelegten Struktur folgen. Die Themen sollten vorher gesammelt und priorisiert werden. Zu jedem Punkt sollte ein Ergebnis festgehalten werden - auch wenn er nur verschoben wird.

Am meisten steigert **Anerkennung für geleistete Arbeit** die Zufriedenheit im Beruf von nicht-ärztlichen Angestellten in der Hausarztpraxis, hat eine Studie des Uniklinikums Heidelberg gezeigt. Demnach ist Anerkennung wichtiger als Bezahlung für die Zufriedenheit. Erledigen Mitarbeiter ihre Aufgaben gut, sollten Praxisinhaber sie dafür auch loben. Das Lob muss aber individuell zugeschnitten sein. Denn ständiges, allgemein gehaltenes Lob kann sich „abnutzen“. Loben Sie also nur, wenn Ihre Mitarbeiter etwas Lobenswertes geleistet haben. Durchschnittliche Leistungen zu wertschätzen, kann schnell unglaubwürdig wirken.

Wertschätzung zeigen

Dazu gehört auch, **Verbesserungsvorschläge** der Mitarbeiter anzuerkennen und, wenn möglich, umzusetzen. Jeder sollte sich einbringen und seine Meinung äußern können. Dafür sollten Praxischefs alle Mitarbeiter gleich behandeln. Ideen engagierter Mitarbeiter sind eine der wichtigsten Quellen, um Prozesse zu optimieren oder Innovationen anzustoßen.

Ideen zur Verbesserung von Abläufen sollten ein Punkt jeder Teambesprechung sein. Sie sollten auf ihre Relevanz und Umsetzbarkeit hin reflektiert werden. Dabei können diese Fragen wichtig sein: Was wollen wir verbessern? Was sind die Kritikpunkte am bisherigen Prozess? Welche Vor- und Nachteile hat der neue Prozess? Was benötigen wir, um die Idee umzusetzen? Woran erkennen wir, dass der neue Prozess effektiv ist? Um die Themen zu sammeln, könnte an einem zentralen Ort ein Flipchart aufgestellt werden, auf das jeder seine Wünsche notiert, die für die Besprechung geordnet werden (etwa nach kurz- und langfristigen Zielen). Auch wenn generell eine gute Stimmung herrscht, muss genügend Zeit sein, um nicht von Aufgabe zu Aufgabe

zu hetzen. Eine **gute Organisation**, etwa bei der Terminvergabe, spielt dabei ebenso eine Rolle wie **klare Zuständigkeiten**. In manchen Praxen macht jeder alles. Doch nicht jeder kann alles gleich gut, jeder hat Stärken, Schwächen und natürlich Vorlieben. Diese sollten herausgearbeitet und die Zuständigkeiten klar verteilt werden. Von Zeit zu Zeit sollte geprüft werden, ob Zuständigkeiten und Praxisalltag noch in Einklang stehen. Mitarbeiter bekommen so das Gefühl, dass ihre Stärken gesehen werden und kennen ihre Aufgaben, was zur Zufriedenheit beiträgt.

Wesentlich ist auch die Informationsweitergabe, besonders wenn sich auf-

DAS EUROPÄISCHE PRAXISASSESSMENT

Das EPA ist ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem, das auf Qualitätsindikatoren basiert und die Perspektive von Patienten, Ärzten und Mitarbeitern der Praxen einbezieht. Über die Benchmarking-Software VISOTOOL® können Praxen sich anonym miteinander vergleichen. Insgesamt haben etwa 2.000 Hausarztpraxen an EPA teilgenommen.

grund von Teilzeit und Schichten Mitarbeiter Aufgaben übergeben.

Pausen: In einem stressigen Job ist es umso wichtiger, Zeit zum Essen und (zumindest kurz) zum Kräftetanken zu haben. Gemeinsame Pausen fördern gleichzeitig die Atmosphäre. Sie sollten nicht direkt am Arbeitsplatz gemacht werden, sondern in einem eigenen, freundlichen Pausenraum für Mitarbeiter. Auch hier sind Praxisinhaber ein Vorbild, das heißt sie sollten auf die eigenen Pausen achten und ihre Mitarbeiter ebenso dazu animieren. Darüber hinaus unterstützt die **Umgebung** eine gute Atmosphäre. Oft reichen

einfache Veränderungen: Räume und Ausstattung des Arbeitsplatzes, zum Beispiel mit modernen Arbeitsgeräten, sind dabei maßgeblich, aber auch Farben und Lichtverhältnisse.

Konflikte als Bremse im Betrieb

Teambildende Maßnahmen: Ein- bis zweimal im Jahr sollte das Team etwas gemeinsam unternehmen, was über die übliche Weihnachtsfeier hinausgeht. Das verbindet, schafft Freude und in vielen Praxen hängen Fotos davon später im Pausenraum, was für ein positives Miteinander sorgt.

Konflikte im Team sollten nicht als Kleinigkeit abgetan werden. Je nach Schwere, belasten sie das Klima und können Folgen für den gesamten Praxisablauf und -erfolg haben. Deshalb ist der Praxisinhaber gefragt: Er ist zwar nicht für die Lösung verantwortlich, muss aber dafür sorgen, dass Konflikte bearbeitet werden. Die meisten lassen sich intern lösen. In Ausnahmen kann ein externer Berater helfen, der das Team wertfrei und neutral betrachtet. Damit eröffnet sich ein neuer Blickwinkel, der sonst häufig im Verborgenen bleibt.

Wenn der Praxisinhaber meint, dass man mit Konfliktmanagement Zeit vergeudet, drohen unangenehme Folgen. Die Krankenstände können steigen und die Motivation des Teams nachlassen. Entwickeln sich ungelöste Konflikte zum Dauerzustand, wirken sie wie eine Bremse im Praxisablauf. Gemeinsam sollte den Problemen auf den Grund gegangen und in einer offenen Diskussion Lösungsschritte entwickelt werden. Wichtig ist dabei, dass ungeeignete Strukturen gemeinsam verändert und Hindernisse Schritt für Schritt überwunden werden. Das fällt gelegentlich schwer, aber wenn alle bereit sind, an den Veränderungen mitzuwirken, und der Chef als Vorbild fungiert, kann sich eine tragfähige Teamkultur entwickeln.