

Praxis

Stimmungen und Gefühle der Mitarbeiter richtig managen

Eine ehrliche, offene und positive Grundstimmung im Unternehmen Arztpraxis ist entscheidend für den Erfolg. Von V. Hausegger

Gut gelaunte Menschen sind gegenüber der Normalbevölkerung erfolgreicher, gesünder und zufriedener. Sie tragen zu einem heiteren und angenehmen Praxisklima bei und fördern neben der Patientenbindung auch den Teamerfolg. Aber es gibt auch die Miesepeter, die andere mit ihrer schlechten Laune anstecken. Als Führungskraft müssen Sie die Gefühle ihrer Mitarbeiter erkennen und angemessen agieren.

Der erste Eindruck – gleich am Praxisempfang – sieht leider oft wie folgt aus: heruntergezogene Mundwinkel, nach vorne fallende Schultern und – wenn überhaupt – ein missmutiges Grummeln, dass wohl eine Begrüßung sein soll.

Mit schlechter Laune lässt sich gar nichts erreichen – schon gar nicht im Umgang mit Patienten. Wer Spaß an seiner Arbeit und Erfolg im Umgang mit Patienten haben will, der müsse erst einmal lächeln, positiv denken und an seiner guten Laune arbeiten,

sagen die Motivations-Experten. Die Vorbildfunktion des Praxisinhabers versteht sich hier von selbst.

Optimismus und Frohsinn fördern die Denkleistung

Wer von vorneherein eine positive Lebenseinstellung mitbringt, tut sich auch im Berufsleben meistens leichter. Das trifft vor allem für die emotional fordernden Berufe im Gesundheitswesen zu. Und dies nicht nur deshalb, weil Kollegen und Patienten einen in diesem Fall „mehr mögen“: Menschen mit positiver Lebenseinstellung sind im Allgemeinen erfolgreicher, gesünder und zufriedener. Dies führt auch dazu, dass Informationen und Ereignisse anders wahrgenommen werden. Sie werden nicht gleich in die Schublade der Vorurteile gelegt, sondern neugierig aufgenommen. Optimismus und Frohsinn fördern die Denkleistung. So können diese Menschen Dinge besser einschätzen und Entscheidungen treffen, die der Situation angemessen



Die Grundstimmung in einer Arztpraxis überträgt sich auf den Patienten – ob gewünscht oder nicht.

sind. Das ist gerade im sensiblen Umfeld einer Arztpraxis besonders wichtig. Denn damit wird die gesamte Atmosphäre in der Praxis beeinflusst.

Und nicht zu vergessen: Die Stimmung in der Praxis wird – ob gewünscht oder nicht – automatisch auf den Patienten übertragen. Und da Stimmungen etwas sehr Emotionales sind, wird sich der Patient noch lange

Jahren mit der Frage, wie Emotionen und Stimmungen auf den Einzelnen, sein Umfeld und den Arbeitsbereich wirken. Sie weist darauf hin, dass Ge-

Positives Denken darf Probleme nicht unter den Teppich kehren.

fühle ganz unterschiedliche Ursachen und Auslöser haben und deshalb auch unterschiedlich tief sitzen:

- Jedem von uns kann es passieren, dass er von positiven oder negativen Gefühlen befallen wird. Es hat meist konkrete Auslöser, wenn sich Menschen freuen, wenn sie lachen oder wenn sie Furcht, Ärger, Wut oder Empörung empfinden. Nach einer Weile sind diese Gefühle aber meist wieder verflogen.
- Andere Stimmungen halten länger an. Manche machen das an der Jahreszeit fest; aber oft sind es persön-

daran erinnern, was sich wiederum unmittelbar auf eine positive oder negative Mundpropaganda auswirkt.

Gefühle, Launen und Stimmungen sind verschiedenen verwurzelt

Sigal Barsade, Professorin an der Wharton School der University of Pennsylvania, befasst sich seit über 15

Fortsetzung von Seite 27

liche Erlebnisse in der Familie oder im Beruf, die eine ganze Weile die Stimmung des Menschen heben oder drücken können (beispielsweise bei längerer Krankheit eines Familienmitglieds, andauernd schlechtem Betriebsklima).

- Schließlich kann es auch am Charakter einer Person liegen, ob sie immer nur das Negative oder doch meistens das Positive sieht. Diese Einstellungen sind tief verwurzelt und können ein ganzes Leben prägen.

Manche Gefühle von Mitarbeitern verschwinden also von selbst, mit anderen wird man leben müssen, solange man mit diesen Mitarbeitern zusammenarbeitet. Doch vielen fällt das schwer. Sie fühlen sich von ihren negativen denkenden Kollegen bedrängt und werden selbst von schlechter Stimmung befallen. Und in Arztpraxen kommt hinzu, dass die Arzt-Assistentin als erste Anlaufstelle täglich negative Gefühle der Patienten – wie Angst, Erregung und Entrüstung – managen und wegstecken muss!

Das Problem mit den Gute-Laune-Dieben

Zahlreiche Bücher erklären, wie man misstrauische und nervtötende Kollegen, Mitarbeiter und Patienten im Zaum hält. Im Buch *Keine Macht den Gute-Laune-Dieben* werden sieben Menschentypen unter die Lupe genommen:

- Der Jammer-Junkie, der in allem nur das Schlechte sieht,

- das Misstrauenmonster, das sich selbst nicht und auch niemand anderem traut,
- der Besserwisser-Bösewicht, der grundsätzlich dagegen ist, weil er es besser weiß,
- das Ungeduldsgesicht, das mit seinem ziellosen Vorwärtsdrang nervt,
- der abstrakte Abzocker, der mit Worthülsen und Luftschlössern alle vollschwätzt, aber selbst nichts tut,
- der digitale Depp, der alle mit sinnlosen Informationen zuschüttet, und
- der Routine-Raffke, der jeden neuen Vorschlag und jede noch so kleine Veränderung verteuert.

Ziel im Umgang mit diesen Menschen ist es nicht, deren Lebens Einstellung zu ändern. Das klappt nicht und das kann man von einem normalen Mitarbeiter auch nicht erwarten. Aber jeder im Praxisteam kann lernen, damit umzugehen. Workshops und Trainings unterstützen hier rasch und effektiv und wirken zudem unterstützend für Motivation und Teambuilding.

Die Praxiskultur schafft den Rahmen

Wichtig ist eine ehrliche, transparente und positive Grundstimmung im Unternehmen. Diese Grundstimmung kann sich nur dort entfalten, wo es die Praxiskultur zulässt. Mitarbeiter müssen ihren Kollegen und ihren Vorgesetzten vertrauen können, sie müssen sich auf diese verlassen können und sich respekt-

tiert und anerkannt fühlen. Insofern haben es Führungskräfte in ihrer Hand, dass eine gute Stimmung im Team herrscht, und Sie selbst müssen mit gutem Beispiel vorangehen.

Gefühle erkennen, verstehen und steuern

Die Vielfalt der Gefühle erkennen, verstehen und steuern – das ist eine wichtige Kompetenz, gerade für den Arzt in seiner ureigensten Tätigkeit, aber auch als Führungskraft. Zweites betrifft die eigenen Gefühle, aber auch die der Kollegen, Mitarbeiter und gegebenenfalls Vorgesetzten.

Die Vorbildfunktion des Praxisinhabers versteht sich von selbst.

Aber Achtung! Positives Denken darf Probleme nicht unter den Teppich kehren. Es geht also für Sie als Führungskraft nicht darum, immer nur Spaß zu verbreiten und alles schön zu reden. Viel wichtiger ist, die Situation zu erfassen und darauf authentisch und glaubwürdig zu reagieren. Dazu gehört auch das offene und manchmal kritische Wort.

Regelmäßige Reflektion beispielsweise im Rahmen von Teambesprechungen ist deshalb für Mitarbeiter und Arzt sehr wichtig! Die gelebte Praxis zeigt allerdings, dass regelmäßige Teambesprechungen kaum stattfinden oder völlig falsch

Zur Person

Viktoria Hausegger

Diplomierete strategische Marketingmanagerin, Business-Trainerin, Wirtschaftsmoderatorin sowie Expertin für Dienstleistungsmarketing berät Ärzte und Berufe im Gesundheitswesen.

mehr.wert.

für *ärzte und apotheker • marketing, das gezielt bewegt*
+ 43(0)664 460 16 35, office@mehrwertmarketing.at,
www.mehrwertmarketing.at



Foto: Archiv

angegangen werden. Die Folge: Die Motivation sinkt, Missbegehnen und Unmut innerhalb des Teams bauen sich weiter auf.

Weisen Sie Mitarbeiter immer wieder auf die positiven und heiteren Aspekte im Leben und bei der Arbeit hin, damit vermitteln Sie Rückhalt und Vertrauen. Es darf auch mal herbe umgeblödet werden; die Mitarbeiter wissen meistens sehr genau, wo die Grenzen sind und wann wieder professionelles Handeln gefordert ist.

Zu einer solchen offenen und heiteren Praxiskultur gehört es jedoch auch unbedingt, die „Bedenkenträger“ zu hören und den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihren Ärger abzulassen. Dazu können Sie z.B. einmal im Quartal eine spezielle Team-Besprechung mit dem Titel „Was mich stört“ einrichten. Dort werden alle diese Punkte auf den Tisch gebracht und dann – und das ist wichtig! – auch

tatsächlich bearbeitet. Manches erledigt sich allein durch das Darüber Reden; anderes macht sichtbar, wie die Zusammenarbeit im Team verbessert werden kann.

Oft sind es nämlich bestimmte Rahmenbedingungen oder Regeln, die bei den Mitarbeitern Missstimmung verursachen. Unsere Erfahrung zeigt: Sehr oft sind es unklar formulierte und nicht genügend abgegrenzte Aufgabenbereiche, weil der Arzt der Meinung ist, dass sich das die Damen/Mitarbeiter schon irgendetwas ausmachen.

Letztlich sind aber alle im Praxisteam gefordert. Nur gemeinsam lässt sich eine gesunde positive und heitere Unternehmenskultur fördern. Es ist eine Frage des Willens, nicht des Könnens. Und deshalb kann und muss jeder bei sich selbst anfangen. ■

➔ *Weiterführende Workshops zum Thema: www.mehrwertmarketing.at*