



## **Juliane Feldner & Rainer König Jens und die Zeitmaschine**

Dr. med. Jens Büning fühlt sich in seinem Element, wenn er Patienten helfen, die Praxis organisieren, sein Team klar anweisen und sich auf Tagungen und in Online-Foren weiterbilden kann. Die Medizin ist seine Sache, das weiß er und das sagen ihm auch alle Kollegen. Hinzu kommt sein Redetalent und – last but not least - sein charmanter Umgangston. Deshalb konnte er auch nicht „Nein“ sagen, als ihn der örtliche Lokalsender vor ein paar Wochen als TV-Arzt engagierte. Wöchentlich steht er seitdem vor der Kamera, um den Zuschauern weiterzuhelfen. Seine lockere Art, das sperrige Medizinerdeutsch in eine klare Alltagssprache zu übersetzen, kommt außerordentlich gut an.

Ach ja: Eine wunderschöne Frau und zwei zauberhafte Kinder hat er auch noch.

Einfach perfekt das alles, könnte man meinen. Wäre da nicht sein Praxis-Team, indem es in letzter Zeit oft seltsam menschtelt. Vor zwei Wochen hatte seine langjährige Praxisleiterin Katharina Stein gekündigt und im Abschlussgespräch – man glaubt das kaum – ihn, das heißt seine Art zu Führen als Haupt-Kündigungs-Grund genannt. „Sie sehen nur sich, ihre Karriere und ihre Praxis. Uns Menschen nehmen Sie gar nicht wahr Herr Büning. Sie kriegen gar nicht mit, wie wir uns fühlen, wie wir hier immer öfter auf dem letzten Loch pfeifen.“ Das saß. „Wissen Sie eigentlich irgendetwas Privates über mich?“ Nein, musste sich Jens Büning eingestehen, das wusste er nicht.

Aber wie sollte er auch? Sein Arbeits-Tag hat leider nur 19 Stunden, na ja manches Mal auch 20. Wo bleibt da noch Zeit zum persönlichen Gespräch mit seinen 15 Praxisbeschäftigten? Zudem: Was hat Privates in der Praxis zu suchen? Und vor allem: Wie hängt das mit Führen zusammen?

Erfolgreiche Ärzte wie Jens Büning verwechseln oft Führen mit Managen, Vorarbeiten und Repräsentieren.

Ja, all das ist wichtig. Denn eine erfolgreiche Praxis muss perfekt organisiert sein, damit der Arzt fehlerfrei arbeiten und sich kontinuierlich fortbilden kann. Als charmanter TV-Doktor braucht er vielleicht nicht unbedingt aufzutreten. Aber gerade darum kann es umso mehr Spaß machen. Und ein bisschen Spaß muss ja auch sein.

Mit echtem Führen hat das nicht sehr viel zu tun. Führen ist zielorientiertes Entscheiden und Anleiten von Menschen zum Handeln. Im Kern steht dabei das Anleiten, d.h. die Kommunikation oder das Gespräch mit den Beschäftigten. Führen heißt für Beschäftigte deshalb immer, *Gespräche mit ihnen* zu führen. Aber die kosten Zeit und die ist nicht nur bei Jens Büning sehr knapp bemessen.

Aus der Patientenarbeit und der Gesprächspsychologie ist allerdings schon sehr lange bekannt, dass Gespräche häufig die beste Medizin sind. Das gilt auch für die Mitarbeiterführung. Allein durch die Tatsache, dass sich der Chef die Zeit nimmt, ein persönliches Gespräch zu führen, wird Wertschätzung signalisiert und dadurch Vertrauen aufgebaut. Darüber hinaus stellen Gespräche ein sehr ökonomische Mittel dar, um Informationen zu transportieren. Anders als in Mails und Whatsapp können hier sowohl Missverständnisse direkt korrigiert als auch die Aufnahmefähigkeit und das Verstehen des Gegenübers umgehend überprüft werden.

„Und übrigens: Auch wenn Du keine Gespräche führst, kommunizierst Du mit Deinen Beschäftigten“. Das sagte Dr. Peter Stein, der beste Freund von Jens Büning. Stein hatte vor ein paar Tagen ein Seminar zur Mitarbeiterführung besucht und versorgte seinen Freund jetzt mit seinen frischen Erkenntnissen. „Wieso denn das?“ „Weil Mitarbeiter in alles, was ihre Chefs tun oder nicht tun, einen Sinn oder eine Botschaft hineininterpretieren. Keine oder zu wenig Gespräche zu führen bedeutet dann, der hat keine Zeit für uns, wir sind ihm nicht wichtig etc. Das gilt übrigens auch für private Beziehungen.“

Damit konnte Jens Büning etwas anfangen, denn auch seine Frau und seine Tochter behaupteten dauernd, er habe viel zu wenig Zeit für sie.

„Ok, Problem erkannt. Und was hast Du in Deinem Seminar so an Lösungen gelernt?“

„Dass es keine Patentlösung gibt. Dass man die pragmatisch beste Lösung vielmehr mit dem Team gemeinsam suchen sollte. In dem Seminar haben wir auch gelernt, dabei in vier Schritten vorzugehen: Selbstklärung, Teamklärung, Teamvereinbarung und Teamcontrolling.“ „Klingt gut, aber was ist damit gemeint?“

„Mensch Jens, wenn ich Dir das so gut erklären könnte wie der Trainer, würde ich das Seminar selbst geben. Aber im Kern geht es bei der Selbstklärung darum, Dir darüber im Klaren zu werden, was Dir wichtig, was dringend und was wirklich wichtig und dringend ist. Das letztere ist dann bei der Teamklärung nicht verhandelbar. Bei diesem Schritt setzt man sich mit dem Team zusammen und definiert, was, d.h. welche Erwartungen die Teammitglieder an ihren Chef haben, welche Gespräche also dringend und wichtig sind. Darüber vereinbart man sich und dann sollten diese Vereinbarungen auch von allen kontrolliert werden.“

„Und was ist dabei rausgekommen?“ „Dass die Mitarbeiter bei mir sofort Gehör finden, wenn Dinge für sie dringend und wichtig sind. Nicht dringend, aber sehr wichtig waren ihnen jährliche Mitarbeitergespräche, ein Ausflug und eine richtig schöne Weihnachtsfeier im Jahr. Und all das haben wir für dieses Jahr vereinbart. Mit der Weihnachtsfeier habe ich Ende letzten Jahres begonnen und erste Jahresgespräche habe ich auch schon geführt.“

„Was, Du hast ´ne Weihnachtsfeier organisiert? Wir beide sind doch vor 10 Jahren aus der Kirche ausgetreten.“

„Ja, das stimmt. Aber die Feier hat wirklich Spaß gemacht! Und bevor Du jetzt fragst, was ein Mitarbeiterjahresgespräch ist. Hier die Antwort: Man setzt sich mit jedem einzelnen Mitarbeiter unter vier Augen zusammen, um die Zusammenarbeit und mein Führen im letzten Jahr zu reflektieren. Richtig spannend und lehrreich ist das. Aber mehr sage ich Dir nicht. Besuche doch das Seminar und setze dann das alles in Deiner eigenen Praxis um!“

Jens Büning verließ an diesem Abend das Haus seines Studienfreundes sehr nachdenklich. Ja, das Seminar wollte er besuchen und mehr Zeit zum Führen reservieren. Da musste er wohl eine Folge als TV-Arzt absagen. Eigentlich sollte er den TV-Job ganz aufgeben.

Zu dem Schluss kam er endgültig, als ihm Freund Peter bei der Verabschiedung freudestrahlend mitteilte, dass er gerade eine gewisse Katharina Stein als neue Praxisleiterin eingestellt hatte.