

## Gute Medizin braucht wirksame Führung

# Wer nur verwaltet, verschlechtert die Patientenversorgung

**AARAU – In der täglichen Arbeit einer Arztpraxis zählt vor allem eines: die bestmögliche Versorgung der Patientinnen und Patienten. Was dabei jedoch oft übersehen wird, ist die zentrale Rolle von Führung – nicht nur im organisatorischen, sondern auch im menschlichen Sinne. Denn dort, wo Menschen zusammenarbeiten, braucht es mehr als nur medizinisches Know-how. Es braucht Orientierung, Vertrauen, abgestimmte Erwartungen – kurz: wirksame Führung.**



Philipp R. Juchli  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Millennial C KLG,  
Erlinsbach  
Foto: zVg

In vielen Praxen wächst die Führungsverantwortung schleichend mit der Anzahl Mitarbeitenden, der Komplexität der Abläufe sowie der Vielfalt der Rollen. Was früher mit einem kurzen Zuruf in der Küche geregelt wurde, braucht heute Struktur und Klarheit. Genau hier liegt der entscheidende Punkt: Führung entsteht nicht automatisch mit der Position; sie muss aktiv gestaltet werden.

Warum ist wirksame Führung für eine patientenzentrierte Arbeit entscheidend? Weil sie ein zentraler Hebel für Stabilität und Qualität im Praxisalltag darstellt. Wenn sie fehlt oder nicht zur Realität passt, entstehen schnell Frust, Unsicherheit und Kurzfristdenken. Gut gemeinte, aber praxisferne Führungsansätze können dabei mehr verwirren als helfen – mit dem Ergebnis, dass sich Mitarbeitende zurückziehen oder ganz gehen.

## Viele Praxisinhaber übernehmen selbst zu viel

Gerade der Weggang erfahrener Ärztinnen, Ärzte oder MPAs hinterlässt spürbare Lücken. Mit ihnen gehen nicht nur Fachwissen, sondern auch eingespielte Abläufe und informelles Praxis-Know-how. Geeigneten Ersatz zu finden, dauert oft Monate – bis das neue Team eingespielt ist, noch deutlich länger. Am Ende wirkt sich das auch auf die Patientinnen und Patienten aus. Denn je instabiler das Teamgefüge, desto schwerer wird es, medizinisch auf konstant hohem Niveau zu arbeiten.

Wirksame Führung bedeutet, dem primär Zwischenmenschlichen Richtung zu geben und gleichzeitig Raum zur Mitgestaltung zu schaffen. Es geht darum, Entscheidungen zu treffen, Verantwortung zu übertragen und ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen gerne arbeiten. Effektivität vor Effizienz. Das ist anspruchsvoll, aber nicht kompliziert. Die grössten Herausforderungen liegen weniger in der Theorie, als in den Mustern des Alltags.

Ein typischer Stolperstein ist das weitverbreitete **Mikromanagement**. Aus dem Wunsch heraus, alles richtig zu machen, übernehmen viele

Praxisinhaberinnen und -inhaber zu viele Aufgaben selbst. Sie kontrollieren Abläufe, geben selten Entscheidungsfreiheit ab und geraten dadurch nicht selten in chronische Überlastung. Gleichzeitig entziehen sie dem Team Eigenverantwortung und Raum zur Entwicklung. Die Folge: Die einen fühlen sich überfordert, die anderen unterfordert.

Nicht selten hängt das mit einem zweiten Aspekt zusammen – **der fehlenden Passung zwischen Aufgaben und Kompetenzen**. In vielen Praxen erledigt «die Chefin» oder «der Chef» Aufgaben, die weit besser bei einer erfahrenen, leitenden MPA aufgehoben wären – etwa Personalplanung, Administration oder organisatorische Detailfragen. Umgekehrt gibt es Mitarbeitende, deren Potenzial nicht genutzt wird, weil ihnen nie Verantwortung übertragen wurde. Ein bewusster Abgleich zwischen Aufgabenprofil und Kompetenzprofil kann hier entlasten und neue Perspektiven eröffnen. Die zentrale Frage: Machen alle das, was sie gut können – und können alle das, was sie tun sollen?

Ein dritter kritischer Punkt zeigt sich häufig zu Beginn eines Arbeitsverhältnisses: **die fehlende Klärung gegenseitiger Erwartungen**. Gerade nach einer erfolgreichen Rekrutierung ist es essenziell, das Fundament für Vertrauen früh zu legen. Ein Erstgespräch sollte daher mehr sein als die Übergabe eines Dienstplans. Es geht darum, die jeweiligen Vorstellungen zur Zusammenarbeit offen zu besprechen: Was ist mir inhaltlich wichtig? Wie wollen wir miteinander umgehen? Was bedeutet gutes Teamverhalten in unserer Praxis? Solche Gespräche schaffen Nähe sowie Verbindlichkeit und verhindern Missverständnisse, bevor sie entstehen.

## Kommunikation erzeugt auch Sicherheit

Wer nun sechs Wirkungshebel nutzt, kann Führung gezielter gestalten und die Qualität im Teamalltag spürbar verbessern. Ein erster Hebel liegt in der **bewussten Delegation mit Verantwortung**. Aufgaben abzugeben, heisst nicht, Kontrolle zu verlieren, sondern Vertrauen zu schenken. Wer Verantwortung klar überträgt, entlastet sich selbst und

**Machen alle das, was sie gut können – und können alle das, was sie tun sollen?**



fördert gleichzeitig die Selbstwirksamkeit des Teams. Wichtig ist, dass Delegation nicht nur bedeutet, «etwas zu tun», sondern auch, in einem definierten Rahmen sowohl mitdenken als auch entscheiden zu dürfen. Fragen hierzu lauten beispielsweise wie folgt: Eignet sich eine Ärztin oder ein Arzt besonders als Stellvertretung, weil sie oder er die Inhaberschaft menschlich und/oder fachlich ideal ergänzt? Welche MPAs begleiten Patientinnen und Patienten am besten durch eine audiometrische Untersuchung? Oder: Wie liessen sich die Stärken von MPAs gekonnt im Praxisteam positionieren?

Damit Delegation wirksam wird, braucht es neben Vertrauen die Zwillinge «Struktur und Information». Das heisst nicht endlose Meetings, sondern im Sinne eines zweiten Hebels gezielte, verlässliche Informationsflüsse, etwa durch **regelmässig fixierte, kurze Teambesprechungen**. Dabei sollten nicht nur To-Dos verteilt werden, sondern auch Raum für Rückfragen, Feedback und gemeinsame Reflexion bestehen: Was ist aktuell wichtig? Wo gibt es Reibungsverluste? Welche Entscheidung steht an? Kommunikation strukturiert nicht nur Abläufe – sie erzeugt Sicherheit.

Sicherheit wiederum entsteht auch durch einen erkennbaren **Sinnhorizont**. Menschen arbeiten motivierter, wenn sie verstehen, wofür sie sich einsetzen. Führung heisst daher auch: den übergeordneten Zweck sichtbar machen. Warum tun wir, was wir tun – und was unterscheidet uns dabei von anderen? Eine gemeinsam entwickelte Vision, ein Leitsatz oder sogar ein geliebter Wertekompass machen den Unter-

## Führung ist kein Luxus, sie ist die Grundlage für Stabilität

schied zwischen blosser Abarbeiten und echter Identifikation. Das mag trivial, zuweilen gar banal erscheinen. Gemeinsame Teamanlässe alle zwei Jahre oder eine jährliche Retraite der Inhaberschaft können mit Blick auf Zusammenhalt, Vertrauen und Förderung neuer Ideen wahre Wunder bewirken.

Solch ein sich selbst tragendes Umfeld entsteht nicht durch Worte allein, sondern durch Vorbildwirkung – durch Vorleben dessen, was als wünschenswert erachtet wird. **Führung durch Haltung** ist ein wirksamer vierter Hebel. Wie reagiert die Praxisleitung in stressigen Momenten? Wie wird mit Fehlern umgegangen? Wie wird Kritik geäussert – oder Lob? Denn: Wer als Führungsperson authentisch, respektvoll und konsequent handelt, erzeugt Orientierung. Und Orientierung schafft wiederum Vertrauen.

## Rückmeldungen sind kein Zeichen von Kontrolle

Ein weiteres zentrales Element wirksamer Führung ist der **kontinuierliche Dialog**. Rückmeldungen – in beide Richtungen – sind kein Zeichen von Kontrolle, sondern von Interesse. Wer regelmässig fragt «Was läuft gut?» oder «Was sollten wir verändern?», öffnet einen Lern- und Entwicklungsraum. Gleichzeitig wird sichtbar, dass gute Arbeit gesehen und geschätzt wird. Das stärkt die Bindung – und oft auch die Bereitschaft, Herausforderungen gemeinsam anzugehen.

Last but not least setzen diese Massnahmen voraus, dass die Führungskraft selbst stabil ist. **Selbstführung** ist keine Nebensache. Wer ständig zwischen Behandlungszimmer, Personaleinsatzplanung und Abrechnung pendelt, braucht geschützte Zeitfenster für Führungsarbeit und den Mut, «Nein» zu sagen. Gerade in gewachsenen Strukturen kann es sinnvoll sein, eigene Aufgaben kritisch zu prüfen: Muss ich das wirklich selbst tun oder wäre es besser, diese Aufgaben zu teilen?

Am Ende geht es nicht darum, perfekte Führung umzusetzen, sondern darum, sie nicht dem Zufall zu überlassen. Wer mit Klarheit und Verbindlichkeit führt, schafft ein Klima, in dem gute Medizin gedeiht. Führung ist kein Luxus, sie ist die Grundlage für Stabilität, Zusammenarbeit und Weiterentwicklung. Und genau deshalb lohnt es sich, ihr mehr Aufmerksamkeit zu schenken – gerade im Praxisalltag.

Philipp R. Juchli

## Zur Person

Als ehemaliger Senior-Projektleiter am Kantonsspital Winterthur und Chief Operating Officer (COO) verfolgt Philipp R. Juchli die Entwicklungen im Gesundheitswesen mit grossem Interesse. Aktuell ist er Interims-COO im Gesundheitswesen, Dozent an der Berner Fachhochschule (MSc. Healthcare Leadership) und freier Autor zu Führungsfragen in der Medizin. Das Thema der ärztlichen Führung liegt ihm besonders am Herzen. Er ist Autor des Buchs «Patients First», das unter folgendem Link erhältlich ist: <https://www.orellfuessli.ch/shop/home/artikeldetails/A1059114440>.