

Mitarbeiterführung will gelernt sein

Mit Kritikgespräch und Teamsitzung zum Praxiserfolg

Mitarbeiterführung in der Zahnarztpraxis wird häufig als lästiges Übel angesehen – und von vielen Praxisinhabern vernachlässigt. Problematisch wird diese Haltung, wenn es aufgrund von Leistungsdefiziten oder mangelnder Motivation der Mitarbeiter zu einem Qualitätsverlust in der Praxis kommt, Konflikte in der Zusammenarbeit für Patienten spürbar werden, Absprachen nicht eingehalten werden oder Verantwortung abgeschoben wird.

Spätestens dann sollte man sich aktiv mit der Mitarbeiterführung auseinandersetzen, meint Prof. Dr. Dorothee Heckhausen von der Evangelischen Fachhochschule Berlin. In diesem Beitrag beleuchtet die Autorin, die auch Dozentin bei der eazf ist, zwei wesentliche Aspekte der Mitarbeiterführung, nämlich das Kritikgespräch und die Teamsitzung.

Für die meisten Mitglieder eines Praxisteam ist es ungewohnt, sich untereinander offene und konstruktive kritische Rückmeldung bezüglich der Arbeitsqualität oder des kommunikativen Miteinanders zu geben. Kleine Ärgernisse werden zurückgehalten und führen dann häufig über den Mechanismus der selektiven Wahrnehmung zu einer Ausweitung und Chronifizierung des Problems mit den oben beschriebenen Folgen.

Konstruktive Kritik kommt an

Für eine erfolgreiche Kommunikation ist die Entwicklung einer konstruktiven Kritik- und Konfliktkultur notwendig. Damit ist der nicht sanktionierende Umgang mit Kritik gemeint. Im Vordergrund steht nicht die Schuldzuweisung, sondern vielmehr, wie man Fehler nutzt, um Verbesserungsprozesse in der Praxis einzuleiten. Die Praxisleitung muss glaubhaft demonstrieren, dass sie von den Mitarbeitern nicht nur den konstruktiven Umgang mit Kritik fordert, sondern ebenfalls bereit ist, sich mit Kritik auseinanderzusetzen. Eine Führungskraft wird nur dann als



Foto: privat

Prof. Dr. Dorothee Heckhausen ist Expertin für Personalentwicklung und Organisationsberatung. Sie leitet den Lehrstuhl „Management, Qualitätsmanagement und Ethik im Gesundheitswesen“ an der Evangelischen Hochschule in Berlin.

vertrauenswürdig empfunden, wenn sie integer ist, ihre Worte und Taten also übereinstimmen.

Ein Grundproblem beim Umgang mit Kritik ist das Bedürfnis beider Konfliktparteien, Recht zu behalten. Dieses Denken lässt eine gesichtswahrende Einigung für beide Konfliktparteien nicht zu und führt zu Folgeproblemen. Häufig aber handelt es sich bei Konflikten um das Aufeinanderprallen verschiedener Ansichten und Meinungen, die bei einer sorgfältigen Klärung durchaus zu gewinnbringenden Kompromisslösungen für die Praxis führen können. In Kritikgesprächen muss also nicht nur die eigene Sichtweise vertreten, sondern auch die des Gesprächspartners wahrgenommen, verstanden und respektiert werden.

Regeln für das Kritikgespräch

Ein Kritikgespräch sollte mit Nennung des Themas vorher angekündigt werden. So kann sich auch der Mitarbeiter darauf vorbereiten. Stattfinden sollte es in einer druckfreien Atmosphäre mit ausreichend Zeit und ohne Störungen. Zeitnahe Kritik ermöglicht, die konkrete Situation noch vor Augen zu haben, eigene Gefühle besser kontrollieren zu können und nicht zu viele Kritikpunkte anzusammeln. Ärgergefühle werden mithilfe von Ich-Botschaften verbalisiert. Verallgemeinerungen sollten ebenso vermieden werden wie persönliche Kritik. Moralische Anmerkungen, wie zum Beispiel „Ich dachte, auch Sie wären für die Patienten da. Da habe ich mich wohl getäuscht“, sind nicht zielführend. Die Redeteile des Kritisierenden sind nicht überproportional hoch und die Sichtweise des Kritisierten wird aktiv erfragt. Lösungen werden gemeinsam erarbeitet. Kritikgespräche sollten grundsätzlich unter vier Augen, also nicht vor Kollegen und Patienten, geführt werden. Um Nachhaltigkeit zu erzielen, wird die Umsetzung und Wirksamkeit von gemeinsam getroffenen Vereinbarungen in angekündigten kurzen Folgegesprächen überprüft.

Hilfreich für das Führen von Kritikgesprächen ist die 3-W-Regel:

1. Wahrnehmung

Der Sachverhalt wird ohne Deutungen, Vermutungen und Bewertungen exakt beschrieben.

2. Wirkung

Der Kritisierende beschreibt, wie das Verhalten des anderen auf ihn wirkt und was es bei ihm auslöst. Auch Ärgergefühle werden geschildert.

3. Wunsch

Was wünscht sich der Kritisierende vom anderen? Wie soll er sich konkret verhalten?

Praxismitarbeiter beklagen sich häufig darüber, dass sie für ihre Arbeitsleistung keine angemessene Wertschätzung erfahren. Das liegt meist daran, dass gutes Arbeiten als Selbstverständlichkeit angesehen wird, die man nicht anerkennend kommentieren muss. Kommunikativ ungünstig ist ebenfalls, positive Verhaltensansätze nach erteilter Kritik unkommentiert zu lassen und erst dann erneut kritisierend einzugreifen, wenn es wieder zu Fehlern kommt. Positive Rückmeldungen sollten immer konkret sein. Der Chef beschreibt also das, was ihm an der Leistung oder dem Verhalten seines Mitarbeiters gefallen hat. Dazu ein Beispiel: „Mir hat gut gefallen, wie Sie die Patientin beruhigt haben, obwohl diese Sie persönlich angegriffen hat!“ Mit diesem konkreten Eingehen auf inhaltliche Aspekte zeigt der Zahnarzt nicht nur Interesse an seinem Mitarbeiter, sondern auch an dem konkreten Sachverhalt. Die Eigenmotivation des Mitarbeiters, auf hohem Niveau zu arbeiten, wird so verstärkt.

Ohne Teamsitzung geht es nicht

In vielen Zahnarztpraxen finden Besprechungen zu selten und nicht regelmäßig statt. Auch wird in Teambesprechungen nicht immer offen und ehrlich kommuniziert, und viele Mitarbeiter verhalten sich eher passiv und defensiv. Nicht selten nutzt der Zahnarzt die Besprechung zu langen Informationsmonologen, was das passive Verhalten der Angestellten noch verstärkt. Regelmäßige, nicht von der Praxisleitung dominierte Teambesprechungen fördern die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, erhöhen die Identifikation mit den Aufgaben und Zielen der Praxis und führen zu einem stärkeren Zusammenhalt im Team. Sinnvoll ist es, einen festen Termin für Besprechungen zu reservieren und die Besprechung auch dann stattfinden zu lassen, wenn es vermeintlich keine Themen gibt.

Neben fachlichen Sachverhalten müssen auch betriebsklimatische Aspekte Bestandteil regelmäßiger Teambesprechungen sein. Folgende Fragen haben sich dafür bewährt: Was läuft gut? Was könnte noch besser laufen? Worauf müssen wir in Zukunft achten?

Offener Dialog mit den Angestellten

Teamsitzungen sind dann sinnvoll, wenn die Praxisleitung bereit ist, in einen offenen Dialog mit den Mitarbeitern zu treten und sich mit ihren Vorschlägen und Ideen ernsthaft auseinanderzusetzen. Bei Anspielungen wie „Es lief auch schon einmal besser!“ hilft konkretes Nachfragen, um die Äußerungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen. Sinnvoll ist es, die Besprechungsleitung rotieren zu lassen, auch wenn dieses Vorgehen anfänglich häufig auf Ablehnung stößt und sich der eine oder andere Mitarbeiter damit schwertut. Mitarbeiter machen so die lehrreiche Erfahrung, wie wichtig die aktive Beteiligung aller Teammitglieder an der Teamsitzung ist.

Ein weiteres Mittel, um die Gesprächsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen, ist die Bildung kleiner Arbeitsgruppen zu relevanten, klar definierten Themen, deren Arbeitsergebnisse in der Teamsitzung vorgestellt werden. Alle Veränderungsvorhaben kommen regelmäßig auf die Tagesordnung, um die Nachhaltigkeit bei der Umsetzung zu gewährleisten.

Um all diese Anregungen im Arbeitsalltag umzusetzen, braucht es vor allem Geduld – und ein konsequentes Vorgehen der Praxisleitung.

Prof. Dr. Dorothee Heckhausen
Berlin

Kurs bei der eazf

In der Reihe „Erfolgreiches Praxismanagement“ veranstaltet die eazf den Kurs „Personalmanagement: Mit Mitarbeiterführung zum Praxiserfolg“ mit Prof. Dr. Dorothee Heckhausen. Das Seminar findet am 26. September von 9 bis 17 Uhr in München statt.

Nähere Informationen und Anmeldung:

eazf

Fallstraße 34, 81369 München

Telefon: 089 72480-450

Fax: 089 72480-188

E-Mail: info@eazf.de

Internet: www.eazf.de

