

Stephan F. Kock · Claudia Davidenko
Sabine Demuth · Frauke Korkisch
Tatjana Stefanowsky

Wir müssen reden ...

Mitarbeitergespräche in
der Arzt- und Zahnarztpraxis



Springer Gabler

Wir müssen reden ...

Stephan F. Kock · Claudia Davidenko
Sabine Demuth · Frauke Korkisch
Tatjana Stefanowsky

Wir müssen reden ...

Mitarbeitergespräche in der
Arzt- und Zahnarztpraxis

 Springer Gabler

Stephan F. Kock
Kock + Voeste Existenzsicherung
für die Heilberufe GmbH
Berlin, Deutschland

Frauke Korkisch
Berlin, Deutschland

Tatjana Stefanowsky
Berlin, Deutschland

Claudia Davidenko
Berlin, Deutschland

Sabine Demuth
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-22582-7 ISBN 978-3-658-22583-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22583-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1	„Wir müssen reden ...“ – Warum das Gespräch als Führungsinstrument so bedeutsam ist	1
	Sabine Demuth	
1.1	Mitarbeiterinnen dringend gesucht – die Sache mit dem Fachkräftemangel.	2
1.2	Mitarbeitergespräch als Teil des Qualitätsmanagements.	3
1.3	Motivation ist der Schlüssel zum Erfolg	4
1.3.1	Die Maslowsche Bedürfnispyramide.	4
1.3.2	Die Hygienefaktoren und der Kontext der Arbeit – das Motivationsmodell nach Herzberg.	6
1.3.3	So können Sie Theorie zur eigenen Standortbestimmung nutzen.	7
1.4	Warum ein Blick manchmal mehr als 1000 Worte sagt.	8
1.4.1	Watzlawik und die fünf Axiome	8
1.5	Kommunikation ist Führung – Führung ist Gespräch	10
1.6	Gute Patientenorientierung – Praxisteam weniger im Blick	10
1.7	Die Sache mit dem Vertrauen – Patienten brauchen freundliches Personal.	11
1.8	Und wenn es wieder heißt: „Wir müssen reden ...“	12
	Literatur.	13
2	Mitarbeiterinnen fördern und fordern – Entwicklungsgespräche	15
	Claudia Davidenko	
2.1	Weshalb Entwicklung so wichtig ist	18
2.1.1	Wie Entwicklung funktioniert	18
2.1.2	Entwicklung braucht Voraussetzungen	19

2.2	Ihre Aufgabe als Führungskraft: Analysieren Sie das Entwicklungspotenzial.	20
2.2.1	Bereiten Sie sich und Ihre Mitarbeiterin auf das Gespräch vor	21
2.2.2	Die Gesprächsvorbereitung für die Mitarbeiterin	23
2.3	So sieht Ihr Gesprächsablauf für eine Zielvereinbarung aus	28
2.4	Bei einem Entwicklungsgespräch haben Sie immer ein Folgegespräch	30
3	Aus Fehlern lernen – Kritikgespräche	33
	Stephan F. Kock	
3.1	Wozu dienen Kritikgespräche eigentlich?	35
3.2	Doch es gibt einige Todsünden	37
3.2.1	Autoritäre Kritik verfehlt das Ziel	37
3.2.2	Keine persönliche Kritik	38
3.2.3	Kritisieren Sie nicht im Beisein anderer	38
3.2.4	Unterlassen Sie ironische oder sarkastische Kritik	39
3.2.5	Suchen Sie das persönliche Gespräch und vermeiden Sie Distanziertheit	39
3.2.6	Besser Kritik anstatt Missachtung	40
3.2.7	Kritik nicht übermitteln lassen.	41
3.2.8	Kritik nicht mit in die „Freizeit“ geben	41
3.2.9	Aufgeschoben ist nicht aufgehoben.	42
3.2.10	Nicht nachtragend sein.	42
3.2.11	Keine Vergleiche mit Kolleginnen	42
3.2.12	Wer schreit, hat Unrecht.	43
3.3	Womit Sie rechnen dürfen, wenn Sie Todsünden im Kritikgespräch begehen	43
3.4	Was für eine Kritikerin sind Sie?	44
3.5	Vorbereitung ist Ihre halbe Miete.	45
3.5.1	Fragen Sie sich im Vorfeld Folgendes:	46
3.5.2	Nicht jede mag Kritik.	48
3.6	Wie können Sie Ihr Kritikgespräch aufbauen?	48
	Literatur.	54
4	Leistungen anerkennen – Lobgespräche	57
	Tatjana Stefanowsky	
4.1	Was ist Lob eigentlich genau?	59
4.2	Wann führen Sie ein Lobgespräch?	60
4.3	Ihre Vorbereitung ist das A und O	64

4.4	So wird Ihr Lob für Sie hilfreich sein	65
4.5	Wann ist es hilfreich, vor dem gesamten Team, und wann im Vieraugengespräch zu loben?	67
4.6	Anreizsysteme wie Bonuszahlungen reichen nicht aus	68
4.7	So loben Sie die jeweilige Mitarbeiterin passend	68
4.8	Gesprächsnotizen	71
	Literatur.	74
5	Aufgaben professionell übergeben – Delegationsgespräche	75
	Frauke Korkisch	
5.1	Wozu dienen Ihnen eigentlich Delegationsgespräche?	77
5.2	Delegationsfähige Leistungen	78
5.2.1	Vermeiden Sie Fehler beim Delegieren:	78
5.3	Was für ein Delegationstyp sind Sie?	78
5.4	Vermeiden Sie die gängigen Todsünden	79
5.5	Womit dürfen Sie rechnen, wenn Ihre Idee, eine Aufgabe zu delegieren, nicht gründlich vorbereitet ist?	79
5.6	Vorbereitung ist Ihre halbe Miete.	80
5.7	Wie können Sie Ihr Delegationsgespräch aufbauen?	81
5.8	Wie können Sie Ihr Delegationsgespräch führen?	81
6	„Schwierige“ Gespräche – offen, ehrlich und emphatisch bleiben	83
	Tatjana Stefanowsky	
6.1	„Schwierige“ Themen?	85
6.2	Was macht es so schwer, über „schwierige Themen“ zu sprechen?	86
6.3	Was führt jetzt aber genau dazu, dass die „schwierigen Themen“ als so schwierig empfunden werden?	87
6.4	Was aber ist genau unser Selbstbild?	87
6.5	Wie können Sie nun solch ein „Schwierige Themen“- Mitarbeitergespräch führen, sodass es für Ihre Mitarbeiterin und für Sie hilfreich ist?	89
	Literatur.	95
7	Entlohnung mit System – Gehaltsgespräche	97
	Frauke Korkisch	
7.1	Wozu dienen Ihnen eigentlich regelmäßige Gehaltsgespräche?	99
7.2	Vermeiden Sie Ungerechtigkeiten!	100

7.3	Die häufigsten Fehler beim Thema Geld und Gehalt.	100
7.4	Womit Sie rechnen dürfen, wenn deutlich wird, dass sich die Höhe des Gehaltes nicht nur an der Leistung jeder einzelnen Mitarbeiterin bemisst	103
7.5	Vorbereitung ist Ihre halbe Miete.	104
7.6	Wie bereiten Sie sich auf ein solches Gespräch vor?	104
7.7	Wie macht man es also anders/besser?	105
7.8	Die Guten gehen zuerst, die Schlechten bleiben	106
7.9	Auch die Gesamtkosten sind im Auge zu behalten	107
7.10	Wenn schon nicht mehr Geld, dann doch eine zusätzliche Anerkennung	107
	Literatur.	110
8	Bevor es „kracht“ – Konfliktgespräche.	111
	Claudia Davidenko	
8.1	Konflikte schlummern überall	113
8.2	Konfliktentstehung	114
8.2.1	Wodurch entstehen Konflikte?	114
8.2.2	Gefahren ungeklärter Konfliktsituationen	115
8.2.3	Wann Sie in den Konflikt einschreiten, damit er nicht eskaliert.	115
8.3	Die neun Stufen der Konflikteskalation	116
8.3.1	Die erste Ebene: Der Konflikt lässt sich noch gut klären (Win-win-Situation)	116
8.3.2	Die zweite Ebene: Den Konflikt können Sie nur noch von außen klären lassen (Win-lose-Situation).	118
8.3.3	Die dritte Ebene: Es gibt nur noch Verlierer (Lose-lose-Situation)	119
8.4	Ihre Aufgabe als Führungskraft: Analysieren und klären Sie den Konflikt.	120
8.4.1	Die Gesprächsvorbereitung	120
8.4.2	Diese Voraussetzungen brauchen Sie als Moderatorin	122
8.4.3	Sie als Moderatorin haben folgende Aufgaben	122
8.4.4	Diese Punkte sind das A und O für Ihre Gesprächsvorbereitung.	123
8.5	So führen Sie ein Konfliktgespräch	124

8.6	Welcher Konflikttyp sind Sie?	130
8.7	Betreiben Sie „Konfliktprophylaxe“	132
	Literatur.	134
9	Wenn sich die Wege trennen – Kündigungsgespräche	135
	Stephan F. Kock	
9.1	Wozu dienen Kündigungsgespräche eigentlich?	138
9.1.1	Welche Bedeutung haben die Kündigungsgründe?	138
9.1.2	Vermeiden Sie Fehler im Kündigungsgespräch, dann wird es für Sie leichter	143
9.1.3	Wie können Sie Ihr Kündigungsgespräch aufbauen?	146
9.1.4	Und so könnten Sie auf die häufigsten Fragen und Einwände reagieren.	150
9.2	Und so könnten Sie Ihr Kündigungsgespräch führen	153
	Literatur.	155
10	Neue Mitarbeiterinnen finden – Bewerbungsgespräche	157
	Stephan F. Kock	
10.1	Wo können Sie bei Bedarf unter anderem geeignete Mitarbeiterinnen finden?	160
10.2	Vor dem Bewerbungsgespräch gehören eine Stellenbeschreibung und ein Anforderungsprofil.	162
10.3	Wozu dienen Bewerbungsgespräche eigentlich?	165
10.4	Wie bereiten Sie sich am besten auf ein Bewerbungsgespräch vor?	165
10.5	Aus aktuellem Anlass.	167
10.6	Fragen gehören zu jedem Bewerbungsgespräch	172
10.7	Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeiterinnen	177
	Literatur.	181
11	Fazit: Chancen besser nutzen. Der Weg zu einer offenen Feedbackkultur und einem verlässlichem Team	183
	Sabine Demuth	

„Wir müssen reden ...“ – Warum das Gespräch als Führungsinstrument so bedeutsam ist

1

Sabine Demuth



© Tatjana Stefanowsky

Heute gibt es eine ganze Reihe von Literatur rund um das Thema Führung ... angefangen von „*sich selbst führen*“ über verschiedene Führungsansätze bis hin zur Einordnung von Arbeitertypen und Wertediskussionen. Basis aller Führungsthemen ist Kommunikation. Ohne dass „miteinander kommuniziert“ wird, ist Führung nicht möglich. Und auch wenn versucht wird, Gesprächen aus

dem Weg zu gehen und nicht miteinander zu sprechen, wird dennoch kommuniziert. Aber dazu später.

Da wir alle wissen, dass die Thematik Kommunikation und Personalführung höchst komplex, der Praxisalltag aber in der Regel durchaus turbulent ist, liegt der Fokus dieses Buches auf den am häufigsten in der Praxis notwendigen Mitarbeitergesprächen. Tatsächlich wird im Alltag vieles nebenher besprochen. Gesprächsanlässe ergeben sich, Gespräche werden unvorbereitet, manchmal – wie beispielsweise Gehaltsgespräche – sogar durchaus unfreiwillig geführt. Beginn, Verlauf und Ausgang solcher Gespräche zwischen Praxisinhaberin und Angestellten wirken sich nachhaltig auf den Praxisalltag aus – positiv wie negativ. Umso mehr lohnt es sich, in Zukunft besser vorbereitet zu sein. Wer Gespräche gut zu nutzen weiß, verfügt nicht nur über ein preiswertes, höchst effektives Führungsinstrument, sondern steigert auch die emotionale Bindung des Teams ganz wesentlich.

Im Übrigen wird in diesem Buch die weibliche Form verwendet. Das Autorenteam hat sich aus zwei Gründen dazu entschieden: In Praxen arbeiten in der Regel deutlich mehr Frauen als Männer. Und Praxisgründungen werden heute mehr und mehr von Frauen umgesetzt. Selbstverständlich sind alle Geschlechter gleichermaßen gemeint und angesprochen.

1.1 Mitarbeiterinnen dringend gesucht – die Sache mit dem Fachkräftemangel

Akuter Fachkräftemangel ist längst in vielen Praxen bittere Realität. „*Der Markt sei leer*“, heißt es. Gehaltswünsche schießen in die Höhe, sind aber von vielen Praxen aufgrund der knapp getakteten Gesamtsituation nur schwer darstellbar. Häufig klagen Praxisinhaberinnen zusätzlich über „mangelnde Verbindlichkeit“. Gerade jüngere Arbeitnehmerinnen, Vertreterinnen der Generation „Y“ oder „X“, seien derart flexibel, dass sie schneller als man gucken könnte, schon wieder den Arbeitsplatz gewechselt hätten. Personalsuche kostet viel Zeit und Geld, Einarbeitung auch. Grund genug, passende Mitarbeiterinnen möglichst langfristig zu binden und sie darin zu unterstützen, ihr Potenzial bestmöglich in die Praxis einzubringen. Aber wie kann das gelingen? Wie lässt sich mit den Anforderungen junger Generationen angemessen umgehen? Was bedeutet es ganz pragmatisch, wenn sich Ihr Praxisteam in einer WhatsApp-Gruppe austauscht, Sie aber nicht eingeladen wurden? Oder aber wenn Sie eingeladen wurden, wie verhalten Sie sich in der Vorgesetzten-Position adäquat?

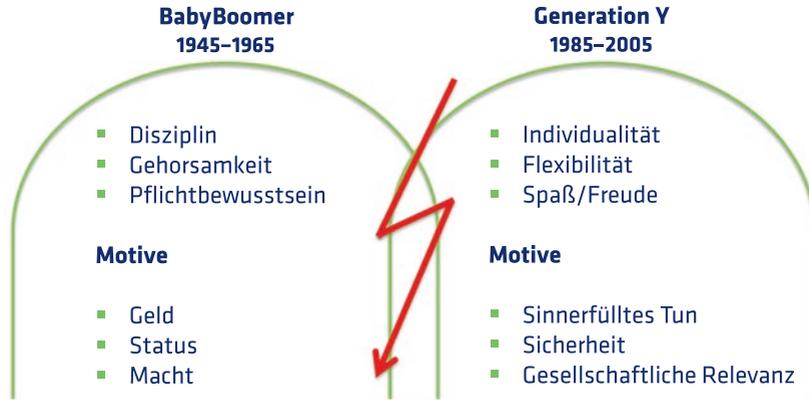


Abb. 1.1 Werte unterschiedlicher Generationen: Beispiel Babyboomer und Generation Y. (Quelle: Stephan Kock, „So machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Fans“ Vortrag Best Day 2015 in Düsseldorf)

Was ist, wenn in Ihrer Praxis junge Arbeitnehmerinnen auf „alte Hasen“ oder Rückkehrerinnen treffen? Hier bestehen Unterschiede im Alter, in den Lebensphasen und – viel wichtiger – in inneren Werten, die zu Konflikten und umfangreichen Störungen im Praxisablauf führen können. Fluktuation und negative Auswirkungen auf Patienten sind weitere Folgen, die sich keine Praxis wirklich leisten kann (vgl. Abb. 1.1).

1.2 Mitarbeitergespräch als Teil des Qualitätsmanagements

Die schrittweise Einführung und Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagement (QM)-Systems für Arztpraxen ist bereits seit 2006 verpflichtend, 2016 hat eine Erweiterung des Beschlusses stattgefunden, und ist mittlerweile in vielen Arztpraxen gut etabliert. In welcher Form und Ausgestaltung QM in der einzelnen Praxis gelebt wird, bleibt den Inhaberinnen vorbehalten. So können sich bspw. die Mitarbeiterorientierung und die Erhebung von Mitarbeiterzufriedenheit in der Durchführung und Dokumentation von Mitarbeitergesprächen niederschlagen, müssen es aber nicht.

Bewährt hat sich eine gewisse Regelmäßigkeit in den Mitarbeitergesprächen. Die Literatur empfiehlt ein Entwicklungsgespräch mindestens einmal im Jahr.

Neben der Überprüfung und Besprechung der geleisteten Tätigkeiten werden zukünftige Leistungsziele erarbeitet und vereinbart. Zudem können so Mitarbeiterinnen in ihrer Motivation gestärkt und Potenziale gefördert werden. Nach dem Gespräch sollte die Mitarbeiterin in der Lage sein, die Wertschätzung der Arbeitgeberin einzuordnen.

Wenn Sie also regelmäßig Mitarbeitergespräche in Ihrer Praxis führen, entsprechen Sie auch im besten Sinne den Anforderungen des QMs. Und damit Gespräche nicht nur formal stattfinden, lohnt sich die nähere Beschäftigung mit den verschiedenen Gesprächsfiguren: Damit Mitarbeiterinnen auch „die Extrameile laufen“ und Ihre Praxis dauerhaft erfolgreich für die Patientinnen und Patienten arbeitet.

1.3 Motivation ist der Schlüssel zum Erfolg

Wer sich mit dem Thema Motivation beschäftigt, sieht sich mit einer Vielzahl an theoretischen Modellen konfrontiert. Zwei dieser Modelle erweisen sich für das Thema Mitarbeitergespräche in der Praxis als besonders hilfreich. Beide Motivationsmodelle basieren auf der grundsätzlichen Annahme, dass sich Motivation aus extrinsischen und intrinsischen Faktoren zusammensetzt. Dabei werden

Extrinsische Faktoren von Dritten (Chefin, Vorgesetzte) mit dem Ziel vorgegeben, jemanden zu einem gewünschten Verhalten zu motivieren. Als typische Beispiele gelten Bonuszahlungen und Gehaltserhöhungen bzw. im umgekehrten Fall Bestrafungen wie Gehaltsreduzierung oder Abmahnungen.

Die sogenannte **intrinsische Motivation** hingegen beruht auf selbstbestimmten Faktoren, die jeder Einzelne für sich persönlich als bedeutsam erachtet. Als typische Beispiele gelten das Streben nach sinnvollen und relevanten Arbeitsinhalten, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Entscheidungsfreiheiten.

Den extrinsischen Motivationsfaktoren werden stärkere, aber kurzfristige Effekte zugesprochen. Intrinsische Motivationsfaktoren zeigen langfristige, stabilere Auswirkungen und sind deshalb besonders interessant zu fördern.

1.3.1 Die Maslowsche Bedürfnispyramide

Abraham Harold Maslow (1908–1970), US-amerikanischer Psychologe, gilt als ein Gründervater der Humanistischen Psychologie und entwickelte die sogenannte Maslowsche Bedürfnispyramide. Diese erklärt, dass Motivation sowohl durch äußere als auch durch innere Reize hervorgerufen werden kann (vgl. Abb. 1.2).



Abb. 1.2 Maslowsche Bedürfnispyramide

Bei der extrinsischen Motivation steht der Wunsch im Vordergrund, bestimmte Leistungen zu erbringen, weil man sich davon einen Vorteil (Belohnung) verspricht oder Nachteile (Bestrafung) vermeiden möchte.

Dazu gehören solche Punkte wie:

- Geld
- Karriere
- „Goodies“
- Vorgaben
- Macht etc.

Bei der intrinsischen Motivation steht dagegen das Bestreben, etwas um seiner selbst willen zu tun im Vordergrund, beispielsweise weil es einfach Spaß macht, Interessen befriedigt oder eine Herausforderung darstellt.

Dazu gehören solche Punkte wie:

- Werte
- Haltung
- Meinung
- Selbstbestimmtheit
- Zugehörigkeit
- Sinn etc.

So gehören beispielsweise Lob und Wertschätzung in den Bereich der extrinsischen Motivation. Das ist nicht nur kostengünstig, sondern auch höchst effektiv und nachhaltig. Wie wichtig das Thema ist, zeigen unter anderem die zahlreichen Untersuchungen vergangener Jahre. So zeigten Studien, bspw. von Gallup/StepStone (Gallup 2011; StepStone 2011), dass sich Mitarbeiterinnen an ihrem Arbeitsplatz insbesondere mehr Lob, mehr Informationen und mehr Anerkennung wünschen. Klingt einfach, ist es aber offensichtlich nicht, denn genau das scheint am Arbeitsplatz echte Mangelware zu sein. In Praxen wird Mitarbeiterführung häufiger wohl nach der Devise „Nicht gemeckert, ist genug gelobt“ organisiert. Gleichzeitig beklagen Praxisinhaberinnen fehlende Eigeninitiative bzw. Mitdenken ihres Teams.

Lob ist ein wichtiger Schlüssel zum Praxiserfolg. Mehr zum effektiven Einsatz von Lob erfahren Sie in Kap. 4 „Lobgespräche führen“.

1.3.2 Die Hygienefaktoren und der Kontext der Arbeit – das Motivationsmodell nach Herzberg

Frederick Irving Herzberg (1923–2000), US-amerikanischer Professor der Arbeitswissenschaft und der klinischen Psychologie, entwickelte 1956 die Zwei-Faktoren-Theorie der menschlichen Bedürfnisse, die auf der Maslow'schen Bedürfnishierarchie aufbaut. Herzberg untersuchte, welche Faktoren Unzufriedenheit abbauen oder vermeiden und welche Faktoren Zufriedenheit hervorrufen.

Obwohl die Herangehensweise von Herzberg bei der sogenannten Pittsburgh-Studie von 1959 in Fachkreisen nicht unumstritten ist, eignet sich sein Modell, um bestimmte Zusammenhänge besser verstehen zu können.

Wesentlich in Herzbergs Theorie ist eine Unterscheidung in zwei Faktoren:

1. die *Dissatisfiers* oder *Hygienefaktoren* und 2. die *Satisfiers* oder *Motivatoren*.

Zu den Hygienefaktoren zählen jene Eigenschaften und Bedingungen, die für reibungslose Arbeitsabläufe sorgen, wie beispielsweise: Sicherheit, Gehalt, angenehmes Arbeitsumfeld. Laut Herzberg muss ein Mindestmaß an Hygienefaktoren vorhanden sein, damit Arbeitnehmer überhaupt erst eine neutrale Einstellung, also keine Abneigung, zur Arbeit entwickeln können.

Unzufriedenheit entsteht aus Herzbergs Sicht dann, wenn die Hygienefaktoren unzureichend vorhanden sind.

Die Motivatoren hingegen umfassen Eigenschaften, die beispielsweise mit Erfolgserlebnissen, Verantwortung, Selbstverwirklichung oder Aufstiegsmöglichkeiten in Verbindung stehen. Ein Fehlen an Motivatoren führt laut Herzberg nicht

zwangsläufig zur Unzufriedenheit. Aber nur, wenn ausreichend Motivatoren vorhanden sind, kann Motivation erst entstehen.

1.3.3 So können Sie Theorie zur eigenen Standortbestimmung nutzen

Wie steht es um Ihre Praxis? Wie ausgeprägt sind Hygienefaktoren und Motivatoren? Nehmen Sie eine Standortbestimmung nach der in Abb. 1.3 gezeigten Matrix vor.

Feld 1: Optimalzustand, Sie haben ein hoch motiviertes Team. Es gibt keine Beschwerden.

Feld 2: Ihre Mitarbeiterinnen machen „Dienst nach Vorschrift“, d. h. sie klagen zwar nicht, machen aufgrund mangelnder Motivation auch nicht mehr, als unbedingt nötig ist.

Feld 3: Sie haben ein motiviertes Team, das seine Aufgaben gern erfüllt. Mit den Rahmenbedingungen ist es jedoch schwierig.

Feld 4: Sie haben ein großes Problem mit Unzufriedenheit und fehlender Motivation in Ihrer Praxis.

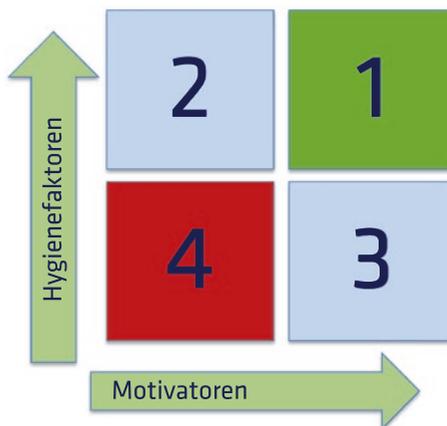


Abb. 1.3 Standortbestimmung nach Herzberg. (In Anlehnung an die Darstellung von Jansen Beratung und Training 2017)

1.4 Warum ein Blick manchmal mehr als 1000 Worte sagt

Das Telefon klingelt. Eine Mitarbeiterin sagt zur ihrer Kollegin: „Du, das Telefon klingelt.“ Die Angesprochene sagt nichts und verdreht die Augen. Sie greift zum Hörer.

Was teilt die erste Person der anderen mit, und was will die angesprochene Person durch ihre nonverbale Reaktion vermitteln? Beide Aktionen lassen unterschiedliche Interpretationen zu. Deutlich wird hier: Kommunikation ist längst nicht immer selbsterklärend.

Umso wichtiger ist es, vorhandene Kommunikationsmöglichkeiten bestmöglich auszuschöpfen.

Gerade dann, wenn geschwiegen wird, bleibt die Interpretation im Feld des Empfängers überlassen. Noch ein Grund, häufiger das Gespräch aktiv zu suchen, anstelle Botschaften zu übermitteln, die womöglich nicht gewollt sind.

1.4.1 Watzlawik und die fünf Axiome

Paul Watzlawik (1921–2007) war ein österreichisch-amerikanischer Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut, Soziologe, Philosoph und Autor. Die von Watzlawick, gemeinsam mit Janet H. Beavin und Don D. Jackson entworfenen fünf pragmatischen Axiome sind die Grundlagen ihrer Kommunikationstheorie. Die Axiome werden auf jede Situation mit kommunikativem Charakter angewendet und geben Hilfestellung, Abläufe in der menschlichen Kommunikation besser zu verstehen. Die fünf Axiome lauten:

1. „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Watzlawick et al. 1969)

Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren.

Ein Beispiel: Eine Patientin betritt das Wartezimmer, schaut zu Boden, sagt nichts, setzt sich in eine Ecke und vertieft sich in die mitgebrachte Lektüre.

Hier wird deutlich: Diese Patientin möchte keinen Kontakt mit anderen Wartenden. Diese Botschaft wird deutlich kommuniziert, ohne dass auch nur ein einziges Wort fällt. Denn auch wer schweigt oder sich einem Gespräch entzieht, teilt sich mit und kommuniziert.

2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt“ (Watzlawik 1969).

Neben Sach-Informationen vermittelt Kommunikation vor allem Informationen über die Beziehung, in der die Gesprächspartner zueinander stehen. Der Inhaltsaspekt folgt dem Beziehungsaspekt, was dazu führt, dass ein und dieselbe Aussage ganz unterschiedliche Botschaften vermitteln kann. Es ist eben *„der Ton, der die Musik macht“*.

3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung

„Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt“ (Watzlawik 1969).

Interpersonelle Kommunikation ist ein sich gegenseitig bedingender, kreisförmiger Prozess und hat weder Anfang noch Ende. Sender und Empfänger gliedern den Kommunikationsablauf unterschiedlich und sehen somit ihr eigenes Verhalten oft nur als Reaktion auf das des anderen: „Ich reagiere so, weil du dies und jenes machst bzw. nicht tust.“ Tatsächlich bleibt die Frage nach dem „Was war zuerst, das Huhn oder das Ei?“ ein unlösbares Geheimnis, denn es bedingt einander.

4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten

Nicht nur durch das gesprochene Wort, sondern auch nonverbal mit sogenannten analogen Modalitäten wird kommuniziert, d. h. also über Gestik und Mimik. Verbale Mitteilungen, also die Sprache, stellen digitale Modalitäten dar. Zusammen beeinflussen sie den Verlauf des Gesprächs. Dabei wird die Beziehungsebene häufig über Nonverbales vermittelt, die Inhaltsebene über Verbales ausgetauscht.

Störungen treten insbesondere bei Nichtübereinstimmung oder bei Unklarheiten einer der beiden Codierungsarten auf. Die Aufforderung „Wenn Sie zur Aufgabe noch Fragen haben, stellen Sie sie bitte gern.“ verbunden bspw. mit verschränkten Armen und abgewandtem Blick wird voraussichtlich beim Empfänger der Botschaft nicht als ernst gemeinte Einladung ankommen.

5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

„Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichgewicht oder Unterschiedlichkeit beruht.“ (Watzlawik 1969)

In einer symmetrischen Beziehung sind die Kommunizierenden ebenbürtig oder versuchen zumindest, Rangunterschiede zu verringern. In einer

komplementären Beziehung, wie sie beispielsweise aufgrund unterschiedlicher Positionen, wie Praxisinhaberin und Mitarbeiterin, vorgegeben ist, ergänzen sich die Gesprächsteilnehmer im Idealfall. Dadurch, dass sich die Gesprächsteilnehmer gleich oder unterschiedlich verhalten, entstehen Regelkreise.

1.5 Kommunikation ist Führung – Führung ist Gespräch

Das Gespräch ist das zentrale Führungsinstrument, das Praxisinhaberinnen zur Verfügung steht. Sämtliche Arbeitsabläufe in einer Praxis werden mittels Gesprächen und Gesprächsanlässen strukturiert, organisiert und finden ihre Bewertung.

Auch beim „Arzten“, bei der Behandlung von Patientinnen, ist das Gespräch ein wesentlicher Teil, der zum Erfolg oder gegebenenfalls Misserfolg einer Behandlung beiträgt. Keine Anamnese erfolgt ohne verbalen Austausch zwischen Ärztin und Patientin. Untersuchungsmethoden, Diagnose und Behandlungsmöglichkeiten werden zwischen Ärztin und Patientin besprochen. Das Stichwort „Adhärenz“, früher Compliance genannt, fällt häufig in diesem Zusammenhang. Wie oft wird beklagt, dass der Behandlungserfolg geschmälert ist, weil Patientinnen den Therapieanweisungen ihrer Ärztinnen nicht genügend Folge leisten? Untersuchungen haben ergeben, dass die Ursache häufig die ist, dass Patientinnen die Anweisungen des Behandlers schlichtweg nicht verstanden haben. Dabei ist nicht gemeint, dass Patientinnen der deutschen Sprache nicht mächtig wären und deshalb an Sprachbarrieren scheitern würden. Vielmehr ist es so, dass die Information nicht ausreichend patientengerecht erläutert wird. Häufig fehlt Patientinnen auch das Wissen, aus welchem Grund sich die behandelnde Ärztin für die Wahl einer Verschreibung entschieden hat (Bertelsmann Stiftung 2011).

1.6 Gute Patientenorientierung – Praxisteam weniger im Blick

Das Gespräch gehört zu den ganz wesentlichen Instrumenten, die in der jeder Praxis tagtäglich Anwendung finden. Dabei verfügen mittlerweile viele Praxen über eine gute Patientenorientierung. Neben der gesetzlichen Aufklärungspflicht haben sie erkannt, dass Patientinnen von heute andere Erwartungen an Sie stel-