

# Personalführung für mehr Miteinander

Was für verrückte Zeiten und dann auch noch die Personalverantwortlichkeit! So bin ich doch froh, wenn der Praxisalltag ohne Ausfall weiterläuft. Wie heißt es so schön: Man kann den Wind nicht ändern, doch die Segel anders setzen. Wege entstehen, indem man sie geht. Fang nie an aufzuhören, hör nie auf anzufangen ... Im Gespräch zu bleiben, sich auszutauschen bzw. mitzuteilen, ist für ein Miteinander, sich zu verstehen oder verstehen zu lernen von Vorteil. Nur so können Vorurteile vermieden oder gar begraben werden, für ein leichteres Miteinander im Praxisalltag.

Andrea Fahrländer

**G**erne schauen die Menschen auf die Dinge, die fehlen, unerfüllt oder falsch gelaufen sind. Dabei wird übersehen, was gut läuft. Der Fokus auf das, was erreicht wurde, geht verloren und Gutes wird als alltäglich oder als selbstverständlich betrachtet. Vielleicht ärgere ich mich gerade darüber, dass eine lange Behandlung kurzfristig verschoben wurde oder eine Mitarbeiterin ausfällt. Sicherlich ist das ärgerlich, doch nicht zu ändern. Nun bleibt die Möglichkeit, sich darüber zu ärgern und so die Stimmung zu trüben, für sich selbst, das Team sowie für die Patienten, und so womöglich weiter unangenehme Situationen anzuziehen.

Das ist eine Entscheidung, die Kraft kostet und zehrt. Man kann aber auch die Entscheidung treffen, sich über Dinge, die unveränderbar sind, nur kurz oder gar nicht zu ärgern, um diese Zeit anderweitig zu nutzen. Diese Entscheidung bringt oder spart Energie ein und ist für die eigene Stimmung auf jeden Fall entspannter ebenso wie für die Mitarbeiter, das Team, die Patienten usw. Damit ist die Zusammenarbeit weit aus positiver, unterstützt eine gute Stimmung im Team und ist eine optimale Basis. Das Gute daran ist, dass ich so als Chef bzw. Führungskraft vorbildlich bin. Übrigens lernen alle voneinander, wie mit Herausforderungen oder Überraschungen leichter umgegangen werden kann.







**01**  
Offene und  
zielorientierte  
Kommunikation  
mit den  
Mitarbeitern auf  
Augenhöhe  
signalisiert  
Wertschätzung.



**02**

Bei Teamgesprächen ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter gehört werden und in positiver Atmosphäre ihre Ideen vortragen können.

## Wie im Innen, so im Außen

Was hat nun dieser Einstieg mit der Überschrift zu tun? Um in einem guten und wertschätzenden Austausch oder Gespräch zu bleiben, ist es wichtig, in einer guten Stimmung, sprich Haltung, zu sein. Falls nun in einer ärgerlichen oder wütenden Situation ein Gespräch stattgefunden hat, dieses wenig gut verlief, vielleicht noch mehr Ärger verursacht hat, so ist es meiner Erfahrung nach nie zu spät, ein misslungenes Gespräch später zu klären. Grundsätzlich ist es ungünstig, in so einer Phase in eine Unterhaltung, in einen Austausch zu gehen, es ist kontraproduktiv. Diese Erfahrung haben wir alle schon gemacht und wissen darum. Doch es kann passieren. Wir sind alle Menschen. Auch wenn wir Glaubenssätze haben sollten wie, „Das darf mir als Führungskraft/Chef nicht passieren“, kann dies für meine Außenwirkung ungünstig sein. In so einer Außenwirkung werden Mitarbeiter und Kollegen die Praxisleitung ungern ansprechen bzw. etwas klären oder mitteilen. Auch das kann passieren.

## Worauf beim Mitarbeitergespräch zu achten ist

Wie schon erwähnt, es ist nie zu spät! Mit einer guten Haltung kann man Dinge an- sowie besprechen und in den Austausch gehen. Wichtig ist, ein Ziel für das Gespräch im Fokus zu haben. Worum geht es? Mit dieser guten Haltung begegnet man seinem Gegenüber mit Wertschätzung und ohne Bewertung. Falls man in die Bewertung geht, kann Folgendes helfen: Ich überlege, was mein Gegenüber besonders gut kann. So gehe ich automatisch in eine offene, positive sowie interessierte Haltung.

## Kleine Tools für eine erfolgreiche Kommunikation

### Achtung Konfliktfalle

- Ich finde jemanden schwächer.
- Ich mag jemanden besonders.
- Ich habe ein Übertragungsthema.

Wenn einer dieser Aspekte im Spiel ist, bin ich in einem Konflikt und unter diesen Bedingungen ist ein Gespräch ungünstig. Hier lohnt es, in Reflexion mit sich selbst zu gehen.

### Starten Sie nicht mit:

- Du hast gesagt ...
- Du bist ...

### Starten Sie stattdessen mit Ich-Botschaften wie:

- Ich habe festgestellt ...
- Ich habe gesehen ...
- Ich habe bemerkt ...

### Verzichten Sie auf Worte wie:

- Wieso
- Weshalb
- Warum

Diese Worte können mein Gegenüber in Rechtfertigung schicken, und das ist nicht lösungsorientiert.

### Was verhilft meinem Gegenüber, sich in Eigenverantwortung zu begeben und Lösungen zu finden?

Wie kam es dazu?

Was ist eine gute Lösung für dich?

Was brauchst du, um ... ?

Wie meinst du das?

Wie siehst du das?

Wenn auch das geklärt ist, geht es ins Gespräch. Sie dürfen gespannt sein, was sich dann alles ereignen und konstruktiv angesprochen werden kann. Bleiben Sie in einer neugierigen, interessierten und authentischen Haltung. Um mit den Mitarbeitern im konstruktiven Austausch/Gespräch zu bleiben, lohnt es in den Teambesprechungen, folgende Frage an alle Beteiligten zu stellen: Was läuft aus Mitarbeitersicht gut in der Praxis und was könnte besser laufen? So wird der Fokus ebenfalls auf das Positive gelenkt bzw. es wird sichtbar gemacht, da es im Praxisalltag übersehen oder gerne zur Selbstverständlichkeit wird – wie ein Autopilot. Mit der Frage, was besser laufen kann, ist eine Verbesserung positiv formuliert und so werden Mitarbeiter eingeladen, sich an konstruktiver Kritik auf sachliche Art und Weise zu beteiligen und haben auch Veränderungen eine Chance sowie neue Akzeptanz. Das ist eine Möglichkeit, Mitarbeiter zu motivieren, mit Veränderungen leichter umzugehen und sie einzuladen, Ideen mit einzubringen und so die Teambesprechungen bunt und konstruktiv zu gestalten.

**Wichtig:** Bitte vermeiden Sie im Team, dass Ideen negativ kommentiert werden. Jeder Beitrag, jede Idee kann eine Brücke sein.

Eine bewährte Motivation ist ein Lob. Auch wenn es Stimmen gibt, die behaupten, nicht zu kritisieren ist wie ein Lob, so ist das ein Irrtum. Wer von Ihnen mag kein Lob? Gut ist es, auf frischer Tat ertappt zu loben, besonders, wenn wir Mitarbeiter darauf hingewiesen haben, was besser laufen sollte. Genau dann wird das konkret gelobt, was in diesem Moment gut gelaufen ist. Im Sinne von, „Weiter so!“ Das spornt die Motivation an.

## Miteinander fördern

Für mehr Miteinander ist es ebenfalls wichtig, das Übereinander-Reden zu unterbrechen. Wie geht das? Falls Sie nun mitbekommen, wie sich Mitarbeiter über einen abwesenden Kollegen und vielleicht dessen Fehlverhalten oder Unverhältnismäßigkeiten austauschen, ist es in der Verantwortung aller Teammitglieder, zu unterbrechen und einen Richtungswechsel vorzunehmen, indem Sie fragen, wie die Beteiligten sich an der Stelle des abwesenden Kollegen fühlen würden. Gut wäre es, wenn in Zukunft über Dinge/Fehlverhalten oder vermeintliches Fehlverhalten (vielleicht handelt es sich auch nur um eine Interpretation oder über etwas Gehörtes) direkt mit dem Betroffenen zu sprechen, Sachverhalte zu klären oder sich zu erkundigen, wie es dazu kam, um so ein Miteinander zu fördern.

Im Miteinander ist jedes Teammitglied eigenverantwortlich und Sie als Chef/Führungskraft befinden sich in einer Vorbildfunktion. Aus diesem Grund ist es von Vorteil, Unruhen und Konflikten durch direkte Ansprache von Ungereimtheiten den Nährboden zu entziehen. Ebenfalls soll hier noch einmal auf Lob hingewiesen werden. Wenn Dinge gut laufen, braucht es eine gute Verlinkung, um weiterhin motiviert, also intrinsisch, zu handeln: Motivation aus sich selbst heraus.

## Fazit

Die Kommunikation ist die Stimme der Missverständnisse. Sie ist sehr vielseitig, interessant, gibt Raum für Offenheit, Wahrheit sowie Leichtigkeit. Ich lade Sie zum Mutigsein sowie Ausprobieren ein. Es gibt vielseitige und bewährte Tools. Übrigens: Perfekte Führungskräfte gibt es selten. Was zählt, ist die Bereitschaft, an sich zu arbeiten. Was wollten Sie in Ihrer Praxis schon immer mal anders machen? Haben Sie Lust auf Veränderungen oder auf Unterstützung? Nehmen Sie gerne Kontakt zu mir auf.



**Andrea Fahrländer**

Coaching –  
Zertifizierter Business-Coach

Grotenkamp 61  
24582 Bordesholm

Tel.: +49 176 46557012

info@andrea-fahrlaender.de

www.andrea-fahrlaender.de

Infos zur Autorin

