



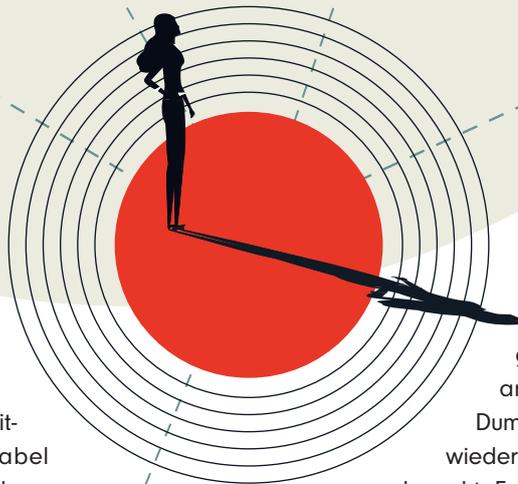
# Sagen Sie, was Sie wollen

## Kommunikation mit Mitarbeitenden

**Es passiert jeden Tag und überall: Als Führungskraft ärgert man sich über das Verhalten eines Mitarbeiters. Man spürt den eigenen Ärger – und sagt trotzdem nichts. Man findet für sich selbst viele Ausreden, warum man ausgerechnet heute nichts sagen sollte. Man findet keine Zeit oder möchte den Mitarbeiter nicht vergraulen. Also geht man nach Hause und nimmt sich vor, den Mitarbeiter am nächsten Tag auf sein Verhalten anzusprechen. Abends sucht man nach Worten und ärgert sich, dass man noch darüber nachdenkt.**

**Gudrun Mentel**

Ja, dieser Vorfall bewegt einen. Mehr noch: Dass man sich nicht traut, etwas zu sagen, wurmt. Vielleicht bespricht man es mit dem Partner und ist entlastet, wenn dieser das Verhalten des Mitarbeitenden ebenfalls inakzeptabel findet. Irgendwann im Gespräch kommen aber diese Vorschläge: Rede doch mal mit ihm und sag, dass das so nicht geht. Diese Tipps hört man sich auch noch an. Besser geht es einem danach aber nicht unbedingt – denn diese Tipps sind zwar gut gemeint, aber für einen selbst nicht geeignet. Es sind nicht die eigenen Tipps – sie passen einfach nicht zu den eigenen Gefühlen. Ja, von außen betrachtet ist es immer leichter, Tipps zu geben – diese aber umzusetzen, ist mitunter eine andere Welt. Am nächsten Morgen ist es der erste Gedanke: Ich muss dem Mitarbeiter heute sagen, dass sein Verhalten gestern nicht okay war. Aber es kommt nicht dazu: Zu viele Patienten, Anrufe und andere Themen sind zu erledigen – abends stellt man fest, dass ja gar keine Zeit war, mit dem Mitarbeiter das Gespräch zu führen. Man fühlt sich vielleicht auch erleichtert, dass man um das Gespräch herumgekommen ist. Und vielleicht taucht auch der Gedanke auf: Der Mitarbeitende wird schon wissen, dass das nicht okay war – und das



eigene Verhalten reflektieren. Wenn in den nächsten Tagen ein solches Betragen nicht wieder auftaucht, ist man insgeheim froh, dass man nicht mit dem Mitarbeiter reden musste.

Dumm nur, wenn er das Verhalten noch einmal wiederholt und das Spiel dann wieder von vorne losgeht. Es gibt wieder viele Ausreden, warum man ausgerechnet heute nicht reden sollte. Negative Gefühle wie Wut und Unzufriedenheit schleichen sich ein, und irgendwann platzt man, indem man die Kündigung ausspricht. Dann ist man erst mal froh, dass dieser Mitarbeiter weg ist. Was aber bleibt, ist das eigene Muster. Das Spiel geht also weiter. Solche Muster findet man häufig bei dentalen Führungskräften. Schließlich hat man eine Praxis, weil man gerne Zahnarzt ist. Gespräche mit Mitarbeitern, besonders bei unangenehmen Themen, fallen dann besonders schwer. So ergeht es vielen Praxisinhabern und Führungskräften.

### Was kann man gegen solche Muster tun?

#### **Zu den eigenen Gefühlen stehen**

Wer sich unwohl fühlt, tut gut daran, diese Gefühle zuzulassen. Es beschäftigt, wenn man eine Anweisung gibt, die nicht umgesetzt wird. Ein Gefühl von Ohnmacht und Macht-

losigkeit widerfährt einem. Sich diesen Gefühlen klar zu werden und zu sich selbst zu stehen, gibt einem die Gewissheit, dass es okay ist, wenn man wütend, sauer, enttäuscht ist.

### Ursachensuche

Was genau macht einen wütend? Ist es der Mitarbeiter, die Wut über sich selbst, dass man keine klare Regel für eine solche Situation hat, oder das eigene Schweigen? Hier hilft es, sich zu fragen: Wie würde ich auf dieses Verhalten bei einem anderen Mitarbeiter reagieren?

### Souveränität vor Spontaneität

Auch wenn es in den Fingern juckt, sollte man dieses Gespräch nicht spontan führen. Zu groß ist die Gefahr, dass man aufgeregt ist und sich in Themen reinziehen lässt, über die man gar nicht reden möchte – und damit die Führung des Gesprächs aus der Hand gibt. Eine gute Vorbereitung hilft, sich stark und souverän zu fühlen.

### Was brauche ich, um ein Gespräch zu führen?

Würde eine gute Vorbereitung oder die Begleitung durch eine andere Person helfen? Manchmal ist es eine Formulierung, eine arbeitsrechtliche Einschätzung oder ein Austausch mit Kollegen, der weiterhilft.

### Gesprächsvorbereitung I

Was ist das Ziel des Gesprächs? Nur wer das Ziel klar hat, kann es erreichen. Will ich meine Meinung sagen, künftiges Verhalten beeinflussen oder die Folgen für mich, das Team oder die Praxis aufzeigen? Bloße Wut zu äußern, bringt beiden nichts. Die beste Vorbereitung ist, die eigenen Sätze aufzuschreiben und am nächsten Morgen zu prüfen, ob sie stimmig sind. Besonders am Anfang schwieriger Gespräche hilft das enorm, da man sich auf das Geschriebene verlassen kann.

### Was könnte in dem Gespräch passieren?

Zur eigenen mentalen Bestärkung kann man überlegen, was alles passieren könnte, z.B. welche Äußerungen von dem Mitarbeiter selbst kommen könnten. Dann kann man darauf passende Antworten finden.

### Gesprächsvorbereitung II

Man muss sich klar werden: Welche Regel hat der Mitarbeiter verletzt? Ist es eine Regel, die man selbst noch einmal kommunizieren oder detaillierter darlegen sollte?

### Gespräch durchführen

Dann kommt der (gefühlsmäßig) große Moment: das Gespräch mit dem Mitarbeiter. Hier hilft nur eins: Das Gespräch einfach mal führen, üben und schauen, wie man sich dabei fühlt. Eine mentale Vorbereitung ist auch, Zeit und Raum selbst zu wählen und nicht dem Mitarbeiter zu überlassen. Es sollte ein Raum sein, in dem man sich wohlfühlt, und das Gespräch sollte in einer Sitzhaltung stattfinden, bei der man klar und ruhig wirkt.

### Soll man wirklich sagen, wie man sich gefühlt hat?

Es ist immer wieder bemerkenswert, wenn man Gespräche mit Menschen führt und ihnen sagt, dass man von ihrem Verhalten wütend oder enttäuscht ist. So etwas wirkt sehr auf andere, besonders auf loyale Mitarbeiter. Vielleicht macht es auch Sinn zu sagen, welche Folgen das Verhalten für die Kollegen oder die Patienten hatte. Mit solchen Äußerungen geht man bei einem Gespräch in Führung.

### Das Gespräch mit einer konkreten Vereinbarung beenden

Bereits bei der schriftlichen Vorbereitung hat man sich einen Schluss überlegt. Soll der Mitarbeiter ein bestimmtes Verhalten unterlassen? Idealerweise drückt man es immer positiv aus: Was sollte er stattdessen machen? Vielleicht ergibt es Sinn, sich in einem bestimmten Zeitraum noch einmal zusammenzusetzen und die Fortschritte des Mitarbeiters zu besprechen. Dieser Zeitpunkt sollte dann sehr konkret vereinbart werden.

### Reflexion des Gesprächs

Wie fühlt man sich danach? Worauf ist man stolz? Es tut gut, sich das nach einem Gespräch kurz bewusst zu machen. Je konkreter die Vereinbarung war, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese auch umgesetzt wird. Das nächste Gespräch fühlt sich dann gleich viel besser an.

Führungskräfte schweigen zu oft und zu viel. Das ist nachvollziehbar, weil Führung etwas mit einem macht und man sich (gerade zu Beginn der Führungstätigkeit oder wenn man eher Konflikten aus dem Weg geht) viel mit sich selbst und den eigenen Mustern beschäftigen muss bzw. diese gespiegelt bekommt. Aber es lohnt sich, diese Muster des Schweigens aktiv zu durchbrechen und sich so stärker, klarer und souveräner zu fühlen. Die Mitarbeiter wiederum spüren dies, und auch das führt zu einer Reduzierung solcher Gespräche.

## kontakt.

### Gudrun Mentel

Beratung für Mitarbeiterführung +  
Kommunikation  
Friedrich-Ebert-Straße 48  
65824 Schwalbach am Taunus  
mentel@gudrun-mentel.de  
www.gudrun-mentel.de

Infos zur  
Autorin

