

Konstruktive Mitarbeitergespräche – mit differenzierten Kommunikationsstilen überzeugen

Die meisten Zahnärzte verstehen es, auf den individuellen Patienten einzugehen und je nach Anliegen mit ihm angemessen zu kommunizieren – anders sieht es im Mitarbeitergespräch aus. Von Stefanie Demann.

Nicht nur in Praxen und Kliniken, auch in der Wirtschaft allgemein nehmen sich Führungskräfte oft zu wenig Zeit für das intensive Mitarbeitergespräch. Darunter leidet die Vorbereitung – die Führungskraft ist der Meinung, ein Gespräch, das sie mit dem Mitarbeiter schnell zwischen Tür und Angel erledigen könne, bedürfe keiner intensiveren Vorbereitung. Kein Wunder also, wenn auch in den Zahnarztpraxen die Kommunikation zwischen Arzt und Mitarbeiter für beide Seiten unbefriedigend verläuft. Wie lässt sich das ändern?

Entscheidend ist, dass der Zahnarzt reflektiert, ob er in der Lage ist, auf verschiedene Mitarbei-

halten immer gleich bewerten zu wollen. Denn der Respekt gebietet es dem Zahnarzt, zu tolerieren, dass der Mitarbeiter die Welt durchaus anders sehen kann als er selbst.

Der Selbstcoacher bekundet sein Interesse, indem er genau zuhört, die Körpersprache und die nonverbalen Signale des Gesprächspartners berücksichtigt und vor allem nachfragt statt monologisiert. Sein Ziel ist das Gespräch auf Augenhöhe, auch wenn er als Zahnarzt in der Hierarchie über dem Mitarbeiter steht. Der Mitarbeiter muss spüren, dass der Zahnarzt an einem wahrhaftigen Dialog interessiert ist – und damit dieser Dialog gelingt, ist es notwendig, über

noch unsicher agiert, geht er zum Supportive-Stil über, um ihr Selbstbewusstsein zu stärken: „Frau Hundt, ich gratuliere, es ist Ihnen zu verdanken, dass die Terminabsprachen mit den Patienten jetzt viel besser laufen als früher.“

Und wenn es Gisela Hundt einfach nicht gelingen will, mit schwierigen und dominanten Patienten zu kommunizieren, die ständig die Gesprächsführung an sich reißen wollen, führt der Zahnarzt ein Vieraugengespräch mit ihr (Catalytic): „Was

sen bezogen hat. So kommt sie seinem Dominanzstreben entgegen, vielleicht entsteht jetzt ein „Expertengespräch“ – und in solch einem Dialog ist der dominante Patient eher bereit, konstruktiv zu kommunizieren.

Damit der Zahnarzt mit seiner Mitarbeiterin Hundt diese Problemlösung erarbeiten kann, muss er den Catalytic-Kommunikationsstil aus dem Effeff beherrschen. Er bietet der Mitarbeiterin in einem intensiven Coachinggespräch Hilfe zur Selbsthilfe an und zeigt ihr, wie sie die Persönlichkeitsstruktur der Patienten erkennen kann, um dann darauf einzugehen. Hier setzt der Reflexionsprozess des Zahnarztes an. Als Selbstcoacher fragt er sich, was er tun muss, um jene wertschätzenden Kommunikationsstile zu beherrschen und im Mitarbeitergespräch einsetzen zu können.

Kommunikative Flexibilität als Kernkompetenz

Die kommunikative Flexibilität im Mitarbeiterdialog ist entscheidend – und dabei darf der Zahnarzt nicht die Belange der Patienten vergessen. Wenn sich ein Patient über die unfreundliche oder gar unverschämte Vorgehensweise eines Mitarbeiters beschwert – und zwar zu Recht –, wird der Zahnarzt zu den eher autoritären Führungsinstrumenten greifen müssen. Er verdeutlicht dem unhöflichen Mitarbeiter, dass er dieses Verhalten gegenüber dem Patienten nicht duldet.

Der flexible Kommunikationsstil ist auch deswegen unerlässlich, weil der Zahnarzt tagtäglich mit mehreren unterschiedlichen Mitarbeitertypen zu tun hat. So ist es durchaus möglich, dass der coachende Führungsstil bei den meisten Mitarbeitern genau der richtige ist. Allerdings arbeitet er auch mit einer Mitarbeiterin zusammen, die oft einsame Entscheidungen trifft. Dann ist es zielführend, zunächst einmal „prescriptive“ vorzugehen und bestimmte Vorgehensweisen vorzugeben – und dann in einem zweiten Schritt fordernder zu führen und der Mitarbeiterin zu belegen, dass ihre eigenwillige Handlungsweise für das Praxisteam nachteilige Folgen hat. Der Zahnarzt stellt mithin klar, dass die Mitarbeiterin ihr Verhalten ändern und sich von ihren Alleingängen verabschieden muss. **PN**



tertypen und differenzierte Führungssituationen jeweils mit dem angemessenen Kommunikationsstil zu reagieren. Die meisten Führungskräfte setzen nur eine von mehreren Möglichkeiten ein, ihre Mitarbeiter kommunikativ so zu führen, dass diese ihre Aufgaben optimal erledigen können.

Zahnärzte mit der Fähigkeit zum Selbstcoaching – mit der Kompetenz, das eigene Denken und Handeln kritisch zu durchleuchten und zu verändern – beschäftigen sich mit den wichtigsten Kommunikationsstilen und bauen die Fähigkeit auf, diese Kommunikationsstile personen- und situationsangemessen einzusetzen.

möglichst viele wertschätzende und konstruktive Kommunikationsstile zu verfügen (siehe Infokasten). Nur so kann der Zahnarzt auf verschiedene Führungssituationen und unterschiedliche Mitarbeiterpersönlichkeiten individuell reagieren.

Ein Beispiel dient der Verdeutlichung: Wenn der Mitarbeiterin Gisela Hundt Abläufe in der Praxis noch nicht klar sind, weil ihr erster Arbeitstag noch nicht allzu lange her ist, arbeitet der Zahnarzt am besten mit Ratschlägen, Vorgaben und konkreten Hinweisen (Prescriptive). Wenn dieselbe Mitarbeiterin jedoch nach einiger Zeit immer

würden Sie jemandem raten, der dieses Problem hat? Wie lässt sich diese Problemlösung auf Ihre Situation übertragen?“

Der Arzt als Coach: Mitarbeiter unterstützen, gute Leistungen zu erbringen

Zur Persönlichkeitsstruktur dominanter Patienten gehört es, dass sie von der Mitarbeiterin an der Rezeption als gleichberechtigte Gesprächspartner akzeptiert werden wollen. Sogar im Arztgespräch möchten sie oft ihre Expertise belegen, indem sie ein Fachgespräch beginnen. Darin liegt eine Chance für Gisela Hundt: Sie bringt den dominanten Patienten zum Reden, indem sie ihn bittet, ausführlich darzustellen, woher er sein Wis-

PN Autorin



Stefanie Demann ist Kommunikations-trainerin, Vortragsrednerin, Business-Coach und Buchautorin.

Buchtipps: Stefanie Demann: Selbstcoaching für Führungskräfte. Standard oder Spitze? Selbstcoaching macht den Unterschied, GABAL 2014.



PN Information

Wichtige Kommunikationsstile für den selbstcoachenden Zahnarzt

Prescriptive

Die Führungskraft führt „wie ein Arzt“: verordnend, erklärend, Ratschläge erteilend, vorgebend.

Informative

Der Zahnarzt liefert die notwendigen Informationen und das Wissen, damit der Mitarbeiter die richtigen Schritte einleiten kann.

Confrontative

Er fordert den anderen durch Feedback positiv-konstruktiv heraus, über sich nachzudenken und sich eventuell zu verändern.

Cathartic

Der Zahnarzt ermutigt den Mitarbeiter, über Gedanken und Gefühle zu sprechen, mit dem Ziel, sie zu überwinden: „Was liegt dir denn nun wirklich auf dem Herzen?“

Catalytic

Er agiert wie ein Coach und bietet Hilfe zur Selbsthilfe. Der Mitarbeiter reflektiert sein Anliegen und sucht selbst nach einer Lösung: „Welche Möglichkeiten gibt es und was ist der nächste Schritt?“

Supportive

Der Zahnarzt hebt durch Anerkennung und Bestätigung die Kompetenzen und Leistungen des Mitarbeiters hervor und stärkt so dessen Selbstbewusstsein.

PN Adresse

demannplus Kommunikationstraining und Coaching
Tel.: 0178 5662285
sd@demannplus.de
www.demannplus.de

Aufmerksamkeit und Respekt als Basis

Alle Kommunikationskonzepte sind Schall und Rauch, wenn die Grundlagen fehlen, nämlich Aufmerksamkeit, Respekt und das Interesse am Gesprächspartner. Ein Selbstcoacher nimmt sich selbst zurück und rückt den Mitarbeiter in den Mittelpunkt, ohne dessen Ver-

ANZEIGE

Unser Tipp: Wirksam gegen Parodontitis

+++ 2-wöchige CHX Wirkdauer +++

Tel: 0203 . 80 510 45 www.zantomed.de **zantomed**