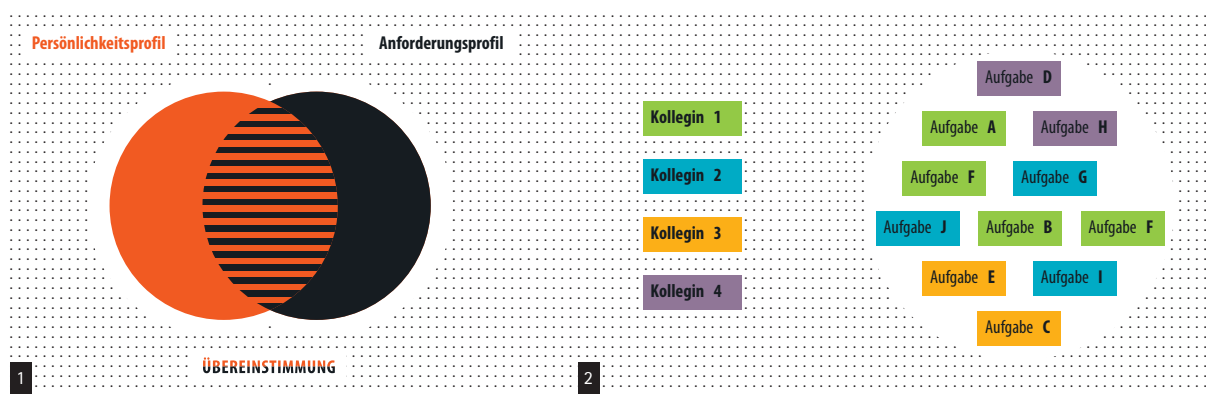


Fragen und Antworten

# Umgang mit dem „schwierigen“ Chef

| Dr. Lea Höfel

An dieser Stelle können unsere Leser der langjährigen ZWP-Autorin Dr. Lea Höfel Fragen im Bereich Psychologie stellen – in Bezug auf Patienten, das Team und sich selbst. Die Fragen und Antworten finden Sie hier redaktionell aufbereitet wieder. In dieser Ausgabe der ZWP geht es um die Frage, wie mit als schwierig wahrgenommenen Chefs umgegangen werden kann. Psychologin Dr. Lea Höfel antwortet.



**A**nfrage: *Wir sind eine Zahnarztpraxis mit einem Behandler und vier Teamkolleginnen. Unsere Schwerpunkte liegen im ästhetischen Bereich, sodass Prophylaxe, Bleaching und Implantatversorgungen im Mittelpunkt stehen. Aus unserer Sicht arbeiten wir fleißig, sorgfältig und erfolgreich. Unser Chef hingegen gibt uns zunehmend das Gefühl, unzuverlässig, faul und inkompetent zu sein. Wir wissen nicht, was neuerdings in ihm vorgeht, da er noch nie einen Einblick in seine Gedankenwelt gewährt hat. Er kontrolliert uns in letzter Zeit immer öfter, bemängelt unsere Arbeitsmoral und wirft uns vor, zu wenig Profit zu erwirtschaften. Ist es möglich, wieder ein besseres Arbeitsklima zu erlangen?*

Ihre Anfrage ist ohne genauere Kenntnisse der Situation und der Personen

nicht einfach zu beantworten. Es scheint, als ob sich das momentane Arbeitsklima verschlechtert hat. Hat sich in Ihrer Teamzusammensetzung etwas geändert? Gab es Vorfälle, die das Verhalten Ihres Chefs erklären könnten? Ist die Praxis in wirtschaftlichen Schwierigkeiten? Gibt es private Themen, die den Praxisalltag überschatten? Was auch immer die Gründe für die Veränderung sind, so wird doch deutlich, dass sie als Team darum bemüht sind, ein kollegiales und angenehmes Arbeitsumfeld zu gestalten. Die kurze Beschreibung Ihres Chefs lässt erahnen, dass es sich um einen zielorientierten Menschen handelt, der vorwiegend den wirtschaftlichen Aspekt seiner Praxis im Blickfeld behält. Da er Ihnen noch „nie einen Einblick in seine Gedankenwelt gewährt hat“, gehe ich davon aus, dass zwischenmensch-

liche Kontakte, Vertraulichkeiten und Emotionen nicht zu seinen Stärken gehören. Dies macht es momentan für Sie umso schwerer, die negative Entwicklung in einem offenen Gespräch umzukehren. Ich vermute, dass es Ihnen nicht gelingen wird, Ihren Chef mit seinem aktuellen wirtschaftlichen Fokus auf die negative Grundstimmung, den Missmut und die Unzufriedenheit hinzuweisen. Möglicherweise könnte ihn das sogar noch mehr darin bestätigen, dass seine Mitarbeiterinnen sich zu wenig um die Arbeit und zu viel um ihre Gefühle kümmern. Das ist von ihm sicherlich nicht absichtlich negativ interpretiert, aber in seiner Welt haben am Arbeitsplatz diese Themen keinen Vorrang. Ihr Ziel ist es, das Arbeitsklima zu verbessern – das Ihres Chefs, kompetente Mitarbeiter und wirtschaftlichen Erfolg

zu kombinieren. Können Sie sich vorstellen, Ihr Ziel zu erreichen und auf dem Weg dorthin die Schwerpunkte Ihres Chefs einzubeziehen?

### Herangehensweise

Ich schlage einen geordneten, nüchternen und faktenorientierten Ansatz vor. Ein möglicher Weg ist, dass Sie alle Aufgaben sammeln, die aus ihrer Sicht in der Zahnarztpraxis anfallen. Dann erstellen Sie für jede Kollegin ein Tätigkeitsprofil mit Aufgabenbereichen, die von der Mitarbeiterin abgedeckt werden. Verschriftlichen Sie die Kompetenzen und Interessenschwerpunkte jedes Teammitglieds. Ein strukturierter und wirtschaftlich denkender Mensch ist üblicherweise von Grafiken begeistert. Vielleicht illustrieren Sie, welche Anforderungen sich mit der Persönlichkeit und den Kenntnissen der Mitarbeiter überschneiden (Abb. 1), oder welche Aufgaben von welchen Mitarbeitern übernommen werden (Abb. 2). Dadurch zeigen Sie, dass Sie sich in Ihrer „Beschwerde“ nicht von Emotionen und persönlichen Befindlichkeiten leiten lassen (welche Ihrem Chef eher unangenehm sind), sondern dass Sie dasselbe Interesse verfolgen wie er. Geben Sie ihm dabei Raum, die Grafiken zu ergänzen, fragen Sie ihn nach seiner kompetenten Einschätzung Ihrer Überlegungen. Zum einen zeigen Sie ihm mit dieser Herangehensweise, dass Sie seine Wünsche und Vorstellungen unterstützen. Ganz nebenbei verdeutlichen Sie ihm aber auch, dass das Team fleißig und fachkundig arbeitet.

Wirtschaftliche Aspekte können Sie in ähnlicher Form angehen. Sie sollten einen Überblick über die Entwicklung der letzten Monate und Jahre haben. Machen Sie sich selbst bewusst, welche Bereiche finanzielle Vorteile oder Nachteile bringen. Mit diesem Grundgerüst können Sie Ihren Chef nach seinen Vorstellungen befragen und sachlich erarbeiten, wie Sie diese verwirklichen können.

Einigen Sie sich innerhalb Ihres Teams darauf, wer das Gespräch vorrangig mit dem Chef führt. Es wird ihn nicht erfreuen, wenn vier Personen anklagend vor ihm sitzen. Bleiben Sie sachlich, klar und themenbezogen. Mit dieser Herangehensweise wünsche ich Ihnen einen positiven Verlauf mit Verbesserung der Wirtschaftslage und des Arbeitsklimas.

**Stellen Sie uns Ihre Fragen!**  
zwp-redaktion@oemus-media.de

Dr. Lea Höfel  
Infos zur Autorin



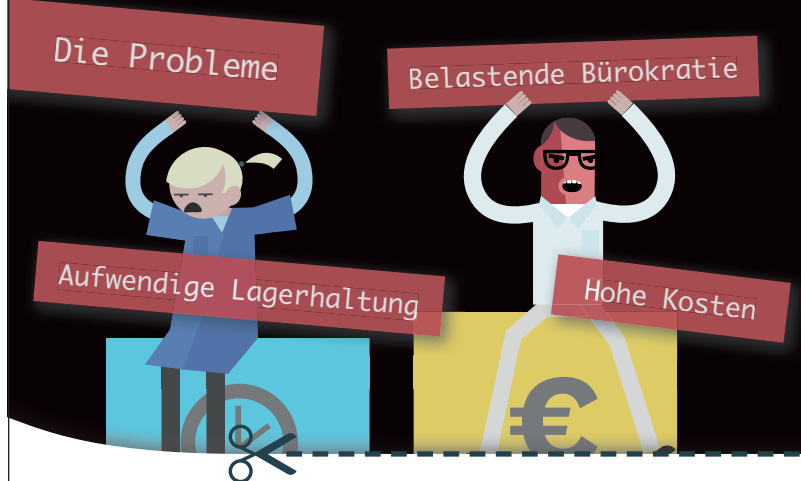
## kontakt.

**Dr. Lea Höfel**

Tel.: 0178 7170219

hoefel@psychologie-zahnheilkunde.de

www.weiterbildung-zahnheilkunde.de



**Wawibox**

**Die Lösung**



„Zahnarztpraxen  
sparen Zeit,  
Geld und Nerven.  
Jeden Tag!“

Erfahren Sie hier alles Wichtige über die  
online Materialwirtschaft mit Preisvergleich...

 [www.wawibox.de](http://www.wawibox.de)

 06221 52048030