

# Mitarbeiterkommunikation: Das Wort auf der Goldwaage

| Thies Harbeck

Eine erfolgreiche Praxisführung erfordert neben der fachlichen Kompetenz auch die kommunikativen Fähigkeiten des Praxisinhabers mit seinen Mitarbeitern. Entscheidend ist hierbei Sachlichkeit und Fingerspitzengefühl. Konstruktive Feedback-Regeln können unterstützen.

Wenn Mitarbeiter ein Team bilden sollen, ist der Erfolg kein Selbstläufer, und leider reden die Beteiligten oft eher übereinander als miteinander. Viele Zahnärzte sind der Meinung, es sei das Beste, sich in solchen Fällen nicht einzumischen und den „Hühnerhaufen“ sich selbst zu überlassen. Damit fördern sie jedoch, dass sich eine unproduktive Hackordnung etabliert ...



## Konstruktives Feedback

Diese Beispiele betreffen ein Thema, das dem Zahnarzt als Chef einiges abverlangt: Die Kommunikation in seiner Praxis – sei es mit Kollegen, Mitarbeitern oder Patienten. Es mag Zahnärzte geben, die so kommunikativ veranlagt sind, dass ihnen dies keine Probleme bereitet. Eine Fortbildung mit Lösungskonzepten von ausgebildeten Spezialisten, wie sie beispielsweise die OPTI Zahnarztberatung GmbH anbietet, gibt dem Praxischef aber ein wichtiges Werkzeug an die Hand. Hierzu zählen unter anderem Feedback-Regeln, die den ungefilterten Ärger über das Verhalten eines Mitarbeiters in geordnete Bahnen lenken. In erster Linie ist es wichtig, dass der Zahnarzt hierbei das Problem angeht, anstatt persönlich zu werden. Die Vorgehensweise, wenn er ein Fehlverhalten beobachtet, lässt sich in Form von vier Fragen darstellen: Was sehe ich? Was fühle ich dabei? Welche Vorgaben habe ich? Was kann ich zur Lösung des Problems beitragen? Auf diese Weise beschreibt der Feedback-Geber das Verhalten des Feedback-Nehmers, ohne es zu bewerten. Er sollte diese Beobachtung außerdem subjektiv, also in der Ichform formulieren und nicht vergessen, auch positive Wahrnehmungen mitzuteilen. Auf das oben genannte Beispiel bezogen könnte ein Feedback also folgendermaßen aussehen: „Frau Müller, mir ist gerade aufgefallen, dass Patientenakten unbeaufsichtigt an der Rezeption bleiben. Das hat mich sehr verärgert, weil die Gefahr besteht, dass Unbefugte darauf zugreifen. Würde es Ihnen helfen, wenn ich in der nächsten Teamsitzung einen Überblick über wichtige Punkte im Zusammenhang mit Datenschutz und Patientenrechten gebe? Ich freue mich aber, dass Sie, wie besprochen, regelmäßig den Zeitschriftenbestand im Wartezimmer kontrollieren.“ Die Kommunikation verläuft auf diese Weise auf Augenhöhe und greift nicht das Selbstwertgefühl der Mitarbeiterin an. Auch für den Feedback-Nehmer existieren Regeln. Dieser sollte zum Beispiel zuhören, anstatt

**P**raxischefs kennen diese Situation: Auf dem Weg vom Behandlungsraum zum Röntgen sieht der Zahnarzt zufällig, dass Patientenakten für jeden sichtbar auf der Theke der Anmeldung liegen, während die Rezeptionskraft im Wartezimmer die Zeitschriften ordnet. Ärger steigt in ihm auf, denn auf genau diese Nachlässigkeit hat er seine Mitarbeiterin schon mehrmals hingewiesen. Weil die Tür zur Teeküche offen steht, wird er zudem unfreiwilliger Ohrenzeuge eines Gesprächs zwischen seiner Assistenz und der Prophylaxehelferin, die sich in gedämpfter Lautstärke über „die Neue“ im Team unterhalten. Auch wenn er nicht jedes Wort versteht, scheinen die beiden der Verstärkung gegenüber nicht wohlgesonnen zu sein.

sofort eine Verteidigungshaltung einzunehmen, bei Unklarheiten sachlich nachfragen, eventuell Empfehlungen notieren und das eigene Verhalten kritisch reflektieren. Eines ist bei der Äußerung von Kritik allerdings ein absolutes No-Go. Egal wie verärgert der Praxischef über Fehler seines Personals ist – er darf niemals laut werden oder gar schreien. Notfalls sollte er solange Abstand zwischen sich und die Situation oder den Mitarbeiter, die den Impuls ausgelöst haben, bringen, bis ein sachliches Gespräch möglich ist.

### Hackordnungen und schlechte Stimmung

Wenn Mitarbeiter ein Team bilden sollen, ist der Erfolg kein Selbstläufer, und leider reden die Beteiligten oft eher übereinander als miteinander. Viele Zahnärzte sind der Meinung, es sei das Beste, sich in solchen Fällen nicht einzumischen und den „Hühnerhaufen“ sich selbst zu überlassen. Da-

mit fördern sie jedoch, dass sich eine unproduktive Hackordnung etabliert, der möglicherweise auch neue Mitarbeiter mit Potenzial zum Opfer fallen. Besonders häufig sind diese Strukturen vorhanden, wenn ein Zahnarzt mit einer Praxis auch die Mitarbeiter übernimmt. Wenn er über eine vertrauenswürdige leitende Angestellte oder Praxismanagerin verfügt, an die er das Problem delegieren kann, ist dies eine sinnvolle Maßnahme. Alternativ muss er sich selbst darum kümmern. Möglich ist zum Beispiel ein Konfliktgespräch nach der Win-win-Methode, wobei alle an einen Tisch geholt werden. Wichtig für einen konstruktiven Verlauf sind drei Punkte: Jeder erhält die Gelegenheit, das Problem aus seiner Sicht genau zu beschreiben. Alle Lösungsvorschläge werden zunächst gesammelt und nicht bewertet. Hierbei müssen sich alle Beteiligten einbringen. Der Zahnarzt ist Moderator, aber die Betroffenen selbst müssen sich auf eine Lösung einigen.

Ist eine Situation völlig festgefahren, kann es helfen, die Zusammenkunft einmalig zu vertagen oder sogar das Los entscheiden zu lassen. Im besten Falle investiert der Praxischef hier Mühe und Zeit, muss sich aber nicht ständig mit denselben Unstimmigkeiten im Team auseinandersetzen. Abschließend lässt sich feststellen: Der Erfolg einer Praxis hängt auch davon ab, wie gut der Zahnarzt Konflikte bewältigt. Sachliche und sensible Kommunikation ist der Schlüssel dazu.



Infos zum Autor

### OPTI Zahnarztberatung GmbH

Gartenstraße 8, 24531 Damp  
Tel.: 04352 956795  
[www.opti-zahnarztberatung.de](http://www.opti-zahnarztberatung.de)

ANZEIGE

# EINFACH. ENTSPANNT. ZEMENTIEREN. UND DIES ADHÄSIV!

Überzeugen  
Sie sich selbst!

Einführungspreis  
**95,- €**  
statt 135,- €.

**kuraray** *Noritake*

NEU!



**PANAVIA™ V5**