

Fragen und Antworten

# Schwierige Mitarbeitergespräche

| 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 man schwierige Mitarbeitergespräche wertschätzend führt. Psychologin Dr. Lea Höfel antwortet.

**A**nfrage: *In unserem Team sind zwei männliche Behandler und sechs weitere Angestellte, alles Damen. Ich habe mich durchaus damit abgefunden, dass es unter den Teammitgliedern nicht immer friedlich und rosig zugehen kann. Dennoch frage ich mich, wann ich einschreiten muss und wann nicht. Besonders eine Mitarbeiterin hetzt immer wieder gegen die Arbeitsweise der anderen, sie selbst ist dabei aber oft unpünktlich und wirkt durchweg schlecht gelaunt. Fachlich ist sie durchaus kompetent, weshalb ich sie ungern verlieren möchte. Ein Gespräch, in dem ich ihr einige Verhaltensregeln des kollegialen Miteinanders erläutern habe, hat nicht gefruchtet. Neuerdings kommt noch dazu, dass sie auch mir und meinem Kollegen gegenüber patzige Antworten gibt und durch ihre Körpersprache deutlich zeigt, dass sie von uns genervt ist. Wie können wir es erreichen, dass wir wieder alle miteinander wertschätzend und vor allem bezüglich der Arbeit zielführend arbeiten?*

Im gemeinsamen Miteinander in einer Zahnarztpraxis kann es durchaus zu zwischenmenschlichen Spannungen kommen. Faktoren wie Zeitdruck, begrenzte räumliche Möglichkeiten, um sich aus dem Weg zu gehen, ängstliche oder ungeduldige Patienten oder ein volles Wartezimmer fordern die Team-

fähigkeit tagtäglich heraus. Nicht immer ist es da leicht, zu entscheiden, welche Spannungen noch als akzeptabel anzusehen sind und welche die Grenze der Wertschätzung überschritten haben. Ihre Schilderung der Mitarbeiterin lässt erahnen, dass die Schwierigkeiten schon seit längerem bestehen und sich zunehmend auf mehrere Personen ausweiten. Fachliche Kompetenz reicht hier wahrscheinlich für eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit nicht mehr aus. Sie beschreiben, dass sie schon ein Gespräch mit der Kollegin hatten, in dem sie Verhaltensregeln erläutern haben. Sie scheint jedoch keine Person zu sein, die sich gern Vorschriften machen lässt, was man an der Unpünktlichkeit erahnen kann. Woher die schlechte Laune kommt, ob dies etwas mit dem beruflichen oder privaten Umfeld zu tun hat, können wir nicht wissen. Tatsache ist jedoch, dass die berufliche Professionalität verloren gegangen ist und sich an dieser Stelle etwas ändern sollte.

## Gespräch

Sie werden wahrscheinlich kaum an einem weiteren Gespräch vorbeikommen, zumal die Mitarbeiterin jetzt auch Ihnen gegenüber „patzig“ wird und es nicht mehr eine reine Beobachtung Ihres Umfeldes ist. Durch das letzte Gespräch ist der Kollegin bewusst, dass

ihr Verhalten aufgefallen ist mit dem Hinweis, dies zu ändern. Ich kann nicht sagen, wie das Gespräch verlaufen ist; vielleicht waren Sie nicht konkret genug, möglicherweise hat die Kollegin das Gesagte nicht auf sich bezogen oder es war ihr in ihrer negativen Grundhaltung nicht möglich, es anzunehmen. Da Sie ihr „Verhaltensregeln“ erläutert haben, nehme ich an, dass sie selbst wenig dazu beitragen konnte, was das Ziel des nächsten Gesprächs sein sollte. Sollten Sie sich zu einem erneuten Gespräch entscheiden, ist es wichtig, sich selbst vorzubereiten. Welche Kritikpunkte haben Sie? Wie sind diese zu konkretisieren? Haben Ihre persönlichen Emotionen etwas damit zu tun, z.B. eine zunehmende Genervtheit? Kündigen Sie das Gespräch rechtzeitig an, ohne die Mitarbeiterin zu überfallen. Zögern Sie es jedoch auch nicht mehrere Tage hinaus, da sonst im Kopfkino zu viele Filme ablaufen können. Zu Beginn des Gesprächs sollte deutlich werden, dass es Ihnen ernst ist und es sich nicht um einen Kaffeeklatsch handelt. Personen, die wenig Schuld bei sich selbst suchen, finden in vagen formulierten Aussagen immer den Ausweg. Freundlichkeit sollte selbstverständlich sein, da die Kollegin sonst mit Gegenwehr reagiert. Sie wollen schließlich ein offenes Gesprächsklima. Als nächstes benennen Sie den Kritik-



## 1 Eigenarbeit/Vorbereitung

- Kritikpunkte konkretisieren
- Beobachtungen sammeln/auflisten
- Was haben meine Emotionen damit zu tun?
- Gespräch ankündigen

## 2 Beginn

- freundlich sein
- Gesprächsanlass nennen
- auf offenes Gesprächsklima hinweisen

## 3 Kritikpunkt

- Sachlage aus eigener Sicht schildern (wertfrei)
- Beobachtungen nennen
- konkret bleiben, keine Verallgemeinerung
- Auswirkung des Verhaltens aufzeigen

## 4 Stellungnahme des Mitarbeiters

- darf sich offen äußern
- Gründe für das Verhalten erfragen
- Unklarheiten beseitigen
- beim Hinterfragen nicht zu privat werden

## 5 Argumentation

- Soll-Ist-Vergleich
- kein Angriff auf Persönlichkeit, sachlich bleiben
- Lösungsvorschläge des Mitarbeiters erfragen

## 6 Vereinbarung

- Lösungsvorschläge von beiden Seiten zusammenfassen
- konkretisieren (was geschieht wann durch wen)
- wenn nötig, hier Aufgaben vergeben

## 7 Abschluss

- betonen, dass ein gutes Ergebnis erzielt werden kann
- Wertschätzung äußern
- falls heftiger Gesprächsverlauf, wieder neutral enden
- höfliche Verabschiedung

punkt aus Ihrer Sicht. Benennen Sie einige der Beispiele, die Sie vorab konkretisiert haben. Bleiben Sie bei diesen Beobachtungen und weiten Sie sie nicht auf allgemeine Persönlichkeitsmerkmale aus. Die Konsequenzen des Verhaltens müssen der Kollegin auch verdeutlicht werden. Wie haben Sie vor, auf Unpünktlichkeit zu reagieren? Aber auch genervtes Verhalten hat Auswirkungen auf das gesamte Betriebsklima, auf die Patienten und eventuell auf den Ruf der Zahnarztpraxis.

Nachdem Sie Ihren Standpunkt verdeutlicht haben, darf die Mitarbeiterin offen ihre Sicht der Dinge schildern. Gibt es Gründe, die zu dem Verhalten geführt haben? Werden

einige Aspekte anders gesehen? Achten Sie darauf, nicht zu sehr ins Private abzurutschen, da es sich hier um Verhalten am Arbeitsplatz handelt.

In der Argumentationsphase sollte unmissverständlich klar gestellt werden, dass das bisherige Verhalten nicht weiter geduldet wird (z.B. Unpünktlichkeit, patzige Antworten). Verzichten Sie dabei aber auf einen Angriff auf die Persönlichkeit. Geben Sie die Verantwortung ab und fordern Sie die Mitarbeiterin auf, sich selbst an Lösungsvorschlägen zu beteiligen. Fragen Sie sie, was sie zur Lösung beitragen kann, welche Situationen sie bisher als schwierig empfand und wie ein besseres Ergebnis erzielt werden kann. Dadurch umgehen Sie das Ergebnis des ersten Gesprächs, in dem Sie Vorschriften machten und die Kollegin anscheinend nicht der Meinung war, die Inhalte umsetzen zu müssen. Sobald sie selbst an Lösungsvorschlägen mitarbeitet, geschieht dies aus ihrer Überzeugung heraus und sie kann sich besser damit identifizieren. Außerdem holt es sie aus einer abwehrenden Haltung heraus und fördert die kollegiale Gemeinsamkeit.

Nur, weil Sie über alles geredet haben, muss das nicht heißen, dass beide Seiten dasselbe verstanden haben. Fassen Sie am Ende noch einmal alles zusammen und konkretisieren Sie die weiteren Schritte. Die Fragen Wer, Was, Wann sollten klar beantwortet werden.

Zum Abschluss verabschieden Sie sich höflich und äußern noch einmal Ihren Wunsch, gemeinsam ans Ziel zu gelangen. Sollte das Gespräch wider Erwarten doch heftiger geworden sein, versuchen Sie zumindest am Ende, neutral zu bleiben. Nutzen Sie hier aus, dass meist sowieso nur der erste und letzte Eindruck erhalten bleibt.

Mit dieser Herangehensweise haben Sie es Ihrer Mitarbeiterin ermöglicht, sich an der Lösung zu beteiligen. Gleichzeitig haben Sie deutlich gemacht, dass Sie das Verhalten in der aktuellen Form nicht weiter dulden. Eine Überprüfung der Abmachungen sollte in absehbarer Zeit stattfinden, damit sich alte Gewohnheiten nicht wieder einschleichen. Ein entspannteres Miteinander führt dann hoffentlich dazu, dass sich das gesamte Team und die Patienten wohlfühlen, was letztendlich das Wichtigste in einer Zahnarztpraxis sein sollte.



Infos zur Autorin

**Stellen Sie uns Ihre Fragen!**

[zwp-redaktion@oemus-media.de](mailto:zwp-redaktion@oemus-media.de)

**kontakt.**

**Dr. Lea Höfel**

Tel.: 0178 7170219

[hoefel@psychologie-zahnheilkunde.de](mailto:hoefel@psychologie-zahnheilkunde.de)

[www.weiterbildung-zahnheilkunde.de](http://www.weiterbildung-zahnheilkunde.de)