



# Grenzüberschreitung – droht gleich die Kündigung?

## Tipps für effektive Klärungsgespräche

Claudia Davidenko

Manchmal kochen unsere Emotionen über, dann ist der Kanal voll, wie es so schön heißt. Emotionen sind unsere täglichen Begleiter. Auch in der Praxis sind Sie als Führungskraft oft mit Themen und Situationen konfrontiert, wo Sie das herunterschlucken, was gerade Redebedarf bekommt. Der folgende Beitrag gibt Tipps zu einem guten Umgang mit Situationen, in denen ein klärendes Gespräch notwendig ist.

**Oftmals ist die Situation** im Praxisalltag unpassend und unangebracht oder Ihnen fehlen einfach in dem Moment die passenden Worte. Dann hilft es, sich zunächst ein-

fache Fragen zur Situation zu stellen. Um wen handelt es sich? Mitarbeiter, Patient oder Kollege? Was also tun, wenn sich z. B. der Mitarbeiter im Ton vergreift und eine

Grenze überschreitet? Ist das nicht ein Grund für eine Kündigung oder zumindest eine Abmahnung? Anhand eines Praxisfalls erfahren Sie, welche Chancen sich ergeben, wenn Sie ein Kritik- bzw. Klärungsgespräch führen und somit die weitere Zusammenarbeit stärken.

## Verschaffen Sie sich Klarheit

Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Sie erleben als Praxisleitung eine unangenehme Situation innerhalb des eigenen Teams und können im Moment erst einmal gar nichts sagen, da Ihnen die Worte fehlten. Relativ schnell wird jedoch klar, dass Sie dem Mitarbeiter, der für diese Situation verantwortlich ist, nicht kündigen wollen, da er sehr gut ist, fachlich wie auch menschlich, bis auf eben diesen Vorfall. Doch die Frage der Abmahnung steht im Raum. Auch hier ist schnell klar, dass Sie dies nicht wollen. Somit kommt tatsächlich nur ein klärendes Gespräch infrage, um herauszufinden, was der Auslöser war und um zu besprechen sowie zu vereinbaren, wie es weitergehen soll. Auch die Klärung der Konsequenz, wenn sich nichts ändert, ist relativ schnell klar: Dann soll die Auflösung des Arbeitsverhältnisses doch vollzogen werden.

### TIPP

Verschaffen Sie sich im Vorfeld immer erst Klarheit. Was will ich und wie soll es sein? Unterscheiden Sie zwischen rationalen Gedanken und Gefühlen. Aufschreiben hilft dabei sehr, diese zu ordnen.

## Gute Gesprächsvorbereitung und offene Fragen

Damit Sie ein Gespräch sicher und erfolgreich führen können, ist es wichtig, dass Sie strukturiert vorgehen. Machen Sie sich als erstes ein Bild über die vorgefallene Situation. Erst wenn Sie genau wissen, was passiert ist, sind Sie in der Lage, mit dem betroffenen Mitarbeiter zu verhandeln und gemeinsam eine Lösung für die zukünftige Zusammenarbeit zu finden. Bitte beachten Sie, dass Sie im Gespräch – und demzufolge auch in Ihren Vorbereitungen – immer eine Trennung zwischen Mensch und Verhalten vornehmen. Denn der Mensch (Mitarbeiter) an sich scheint ja in Ordnung zu sein, sonst würden Sie nicht mit ihm zusammenarbeiten. Es geht nur um diese eine Sache (Teil des Ganzen), die gerade aus dem Ruder gelaufen ist. Machen Sie sich Gedanken, was Sie sagen wollen. Beantworten Sie dabei folgende Fragen, denn dann sprechen Sie auf der Sach- und Beziehungsebene:

### Um was geht es?

„Ich möchte mit Ihnen über den Vorfall xyz sprechen.“

### Wie geht es mir damit bzw. erging es mir in der Situation und danach?

„Ich war sehr schockiert über Ihr Verhalten und in dem Moment auch sprachlos. Mein erster Gedanke war, dass ich Ihnen kündigen muss oder zumindest eine Abmahnung erteile. Doch das wäre zu voreilig gewesen. Allerdings kann ich den Vorfall nicht so stehen lassen und darüber hinwegsehen. Ich habe mir Gedanken gemacht und grundsätzlich bin ich froh, dass Sie für mich und wir gemeinsam hier arbeiten. Deshalb ist es mir wichtig, dass wir klären, was vorgefallen und der Grund ist, um dann eine gemeinsame Lösung zu finden. Trotz längerem Überlegen kann ich nicht nachvollziehen, was wirklich der Auslöser dafür war ...“

### Welche Auswirkungen hat der Vorfall auf die Zusammenarbeit?

„Für die Praxis, das Team und unsere Zusammenarbeit bedeutet es, dass wir hier ein ungeklärtes Thema haben, das sich in allen Bereichen widerspiegeln wird, als erstes in einer offenen und ehrlichen Kommunikation. Auch das Team bemerkt die Veränderung im Umgang und der Atmosphäre.“

### Was soll sich zukünftig ändern?

#### Weshalb darf so etwas nicht mehr passieren?

„Bitte erklären Sie mir doch einmal Ihre Sicht auf die Situation. Was genau war der Auslöser, wie kam es zu dieser Überreaktion?“

Geben Sie nun dem Mitarbeiter Gelegenheit zu sprechen bzw. zu einer eigenen Darstellung, damit Sie einen anderen Blickwinkel einnehmen können. Wichtig dabei ist, dass Sie ihn ausreden und sprechen lassen. Stellen Sie offene Fragen („W-Fragen“), wenn Sie mehr Informationen benötigen, falls es Ihnen z.B. zu oberflächlich erscheint. Achten Sie darauf, dass der Mitarbeiter in der Ich-Form spricht. Erfolgt das Wort „man“, hinterfragen Sie, wer das ist. Das Gespräch wird sich entwickeln. Achten Sie darauf, dass Sie zwischendurch immer wieder abklären, ob Sie alles verstanden haben. Fassen Sie das Gesagte zusammen und hinterfragen Sie. Bringen Sie ihren Mitarbeiter dann dazu, selbst die Lösung anzubieten:

- Was werden Sie nun tun?
- Wie wollen Sie das in Zukunft anders machen?
- Wie lässt sich denn aus Ihrer Sicht die Sache aus der Welt schaffen?

Wenn Sie nicht mit der angebotenen Lösung einverstanden sind, dann fragen Sie entweder noch einmal nach oder geben die Lösung/Umsetzung ganz klar vor. Dafür ist es jedoch wichtig, dass Sie sich diese im Vorfeld schon erarbeitet haben. Wenn Sie mit der Lösung des Mitarbeiters einverstanden sind, dann vereinbaren Sie die dazugehörige Umsetzung.

- „Ja, ich glaube, das bringt uns weiter. Bis wann können Sie...? Ist das für Sie so in Ordnung?“

Zeigen Sie Zuversicht, dass die vereinbarten Maßnahmen greifen werden:

- „Lassen Sie uns so verfahren. Ich beobachte es für drei Wochen und dann setzen wir uns noch einmal zusammen.“

Drücken Sie Ihre Erwartung aus, dass sich alle daran halten. Machen Sie deutlich, dass dies eine klare Absprache ist und keine unverbindliche Absichtserklärung:

- „Was soll ich denn Ihrer Meinung nach tun, wenn wir uns in drei Wochen wieder zusammensetzen und feststellen, dass sich nichts verändert hat?“

Arbeiten Sie mit offenen Fragen nach dem Motto: „Wer fragt, der führt“. Bedanken Sie sich am Ende für die konstruktive Lösung. Reflektieren Sie für sich bzw. gemeinsam, wie das Gespräch gelaufen ist und was Sie bzw. alle beim nächsten Mal besser machen können.

### Was Sie im Gespräch noch berücksichtigen sollten

Achten Sie auf Ihre nonverbalen Signale. Seien Sie dem Mitarbeiter zugewandt, halten Sie Blickkontakt, selbst, wenn Ihnen das Gespräch unangenehm ist. Ein sehr wirkungsvoller kleiner Trick: Gehen Sie mit Ihrer Stimme ein wenig nach unten, sprechen Sie ruhig und langsam.

Die Hände bleiben auf dem Tisch, nehmen Sie keinen Kuli in die Hand (außer beim Schreiben). Vermeiden Sie aggressive Gesten sowie Herrschaftsgehabe und non-

### TIPP

Arbeiten Sie mit den sogenannten Ich-Botschaften.

- „Ich habe wahrgenommen ...“
- „Aus meiner Sicht ...“
- „Es hat mich überrascht, dass ...“
- „Ich finde es schade, dass ...“
- Falsch ist dagegen:
  - „Ich bin von Ihnen enttäuscht.“

Das verletzt und wird als persönlicher Angriff gewertet.

Trennen Sie den Menschen/Mitarbeiter von seinem Verhalten. Beschreiben Sie das Fehlverhalten, aber ohne Wertung, z. B.:

- „Lassen Sie mich beschreiben, was ich festgestellt habe.“

verbale Abfälligkeiten wie Augenrollen, Schnauben, Gähnen, aus dem Fenster schauen und gelangweilt tun, wenn gesprochen wird. Lassen Sie ausreichend Redezeit, hören Sie fair und sachlich hin, fragen Sie nach. Deuten Sie durch nonverbale Zeichen, z. B. ein Nicken, Verstehen an. Wollen Sie Verständnis für Ihren Standpunkt, dann zeigen Sie das auch für den des Mitarbeiters. Verstehen heißt ja nicht, einverstanden zu sein.

Es ist wichtig, dass ihr Gespräch eine Struktur bekommt und Sie durch gezielte Fragen den Mitarbeiter auf die Lösung bringen. Dann haben Sie die Chance, dass sich tatsächlich etwas tut. Die Motivation, etwas zu verändern, kommt dann vom Mitarbeiter selbst. Zudem können Sie sich im Falle einer Nichteinhaltung der Vereinbarung darauf berufen.



© jyanling999 - stock.adobe.com

## Gesprächsprotokoll

Datum

Beginn – Ende

Thema/Ziele

Teilnehmer

Protokollführung

Thema

Beschluss

offene Punkte

nächste Sitzung

am

um

Ergebnis/To-do

was

wer

bis wann

Unterschriften

**Tab. 1:** Mustervorlage eines Gesprächsprotokolls.

### Halten Sie die wichtigsten Erkenntnisse schriftlich fest

Damit Sie sich im Nachgang auf das Besprochene und dessen Lösung verbindlich festlegen sowie an das spätere Gespräch erinnern können, notieren Sie die wichtigsten Punkte in einem Protokoll. Dieses füllen Sie aus und lassen es sich unterschreiben. Tabelle 1 stellt eine Mustervorlage dar. Zum zweiten Termin bringen Sie es wieder mit und schauen, was sich verändert hat und ob die Vereinbarung eingehalten wurde.

### Fazit

Manchmal überschreiten wir Grenzen und eine oftmals zu schnelle Reaktion führt nicht immer zum gewünschten Ergebnis. Es ist gut, wenn wir uns Zeit nehmen sowie uns über den Vorfall und Grund Gedanken machen und dann das Gespräch suchen. Denn dadurch kann das, was war, aufgearbeitet und eine Lösung gefunden werden. Eine gründliche Vorbereitung im Gespräch führt zu

einem guten Ergebnis. Das „eigentliche“ Thema, das zu dem Vorfall geführt hatte, kann relativ schnell behoben werden. Die Zusammenarbeit mit dem betreffenden Mitarbeiter läuft danach in der Regel viel besser und die Stimmung im Team wird auch wiederhergestellt.

### Kontakt



#### Claudia Davidenko

Hegelallee 14  
14467 Potsdam  
Tel.: 0331 97912-48  
[www.claudia-davidenko.de](http://www.claudia-davidenko.de)

