

Mitarbeiterführung

# Kritisieren – aber richtig!

Oder gehören Sie auch zu den Chefs, die ihren Ärger lieber still hinunterschlucken? Das ist keine Lösung: Wer eine Gruppe von Angestellten führt, muss auch Mitarbeiter kritisieren, deren Verhalten nicht passt.

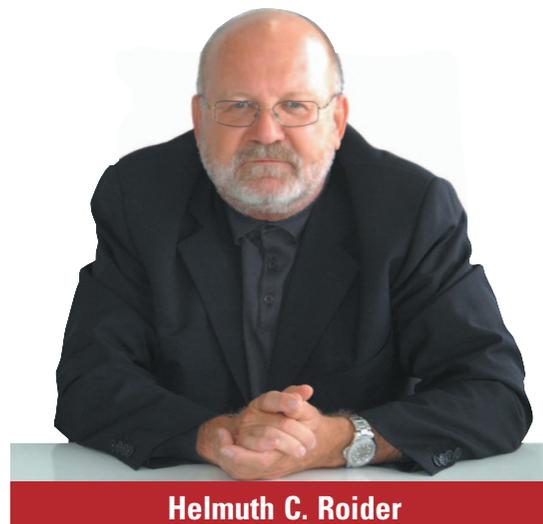
➔ Den meisten Menschen fällt es schwer, andere zu kritisieren. Es ist leichter, nett zu sein und Schwierigkeiten irgendwie zu umschiffen. Es ist auch einfach, hinter dem Rücken des anderen darüber zu sprechen, was „der da“ wieder falsch macht. Auch ein unfreundliches Wort, wenn mal etwas nicht klappt, fällt meistens leicht – das hat aber mit Kritik wenig zu tun. Versetzen Sie sich ruhig in die Situation der Arzthelferin: Wie möchten Sie kritisiert werden? Was für ein Gefühl ist es, vor versammelter Mannschaft auf einen Fehler hingewiesen zu werden? Schlimm genug! Wie viel schlimmer ist es erst, wenn auch noch alle lachen und mehr oder auch weniger harmlose Schimpfwörter fallen?

**So gelingt Ihnen das Kritikgespräch**

Wenn zum ersten Mal etwas schief läuft, sagt man wohl automatisch: „Würden Sie das bitte so und so machen.“ Das ist noch kein Kritikgespräch. Natürlich ist auch nicht jeder Fehler Anlass für ein Kritikgespräch! Erst wenn ein Ärgernis bei einer Mitarbeiterin immer wieder auftaucht, ist ein Gespräch fällig. Wenn Sie also „nicht schon wieder“ denken, halten Sie sich kurz zurück: Nicht Wut ist die Lösung, sondern ein klärendes Gespräch. Atmen Sie also erst mal tief durch und schreiben Sie sich den Anlass am besten auf. Wenn Sie wieder zur Ruhe gekommen sind, erklären Sie der Mitarbeiterin, dass Sie ein Gespräch mit ihr führen möchten, und vereinbaren einen Termin. Eine halbe Stunde Zeit sollten Sie sich mindestens

**So sollten Sie es nicht machen:**

- **Nebenbei kritisieren:** Kritik zwischen Tür und Angel
- **Vor anderen kritisieren:** Die Mitarbeiterin vor Patienten oder Kolleginnen bloßstellen
- **Hinter dem Rücken kritisieren:** „Ja, ich finde auch, dass A das immer falsch macht, aber was soll ich machen.“
- **Persönlich werden:** „So ein Verhalten ist typisch für Sie!“
- **Unsächlich werden:** „Das ist doch das Letzte, wie kann man so einen Blödsinn machen!“
- **Kränken, lächerlich machen:** persönliche Beleidigungen
- **Drohen:** „Wenn das nicht sofort ...“



Helmut C. Roeder

nehmen. Das Gespräch müssen Sie gut vorbereiten: Überlegen Sie, welche Kritik Sie äußern wollen, schreiben Sie ein paar Stichworte auf und bleiben Sie bei der Sache:

- Ich lege Wert darauf, dass ... immer so und so funktioniert.
- Das ist aus folgendem Grund wichtig für die Praxis: ...
- Folgendes Verhalten ... passt nicht zu diesem Grundsatz.
- Ich möchte Sie bitten, sich in Zukunft so zu verhalten: ...

Am wichtigsten ist, dass Sie bei dem Kritikgespräch auf der Sachebene bleiben und nicht auf die persönliche Ebene übergehen. Wenn das Thema wirklich relevant ist, sollten Sie einen zweiten Gesprächstermin ein paar Tage oder Wochen später ausmachen, um zu klären, ob Ihre Kritik umgesetzt wurde. Ein Kritikgespräch führt nicht automatisch dazu, dass sich das störende Verhalten ändert. Wie wichtig ist die Sache für Sie? Können Sie einen Kompromiss machen oder ist der nächste Schritt eine Abmahnung?

**Ein Versuch ist besser als Resignation oder Wut!**

Sie haben die Wahl: Entweder Sie lernen, Ihre Arzthelferinnen sachgerecht zu kritisieren, oder Sie sagen und ändern lieber nichts. Dann ist es Zeitverschwendung, sich weiter über die Fehler zu ärgern. Von selbst wird sich garantiert gar nichts ändern, von selbst wird alles immer nur noch schlimmer. Sie können es schaffen, für eine Praxis zu sorgen, in der nach Ihren Vorstellungen gearbeitet und kommuniziert wird, in der das Praxisklima angenehm und die Mitarbeiterinnen motiviert sind. Auch Sie selbst werden sich dann in Ihrer Praxis wieder wohler fühlen. Wer seinen Ärger dagegen immer nur wegsteckt, wird mit der Zeit unleidlich und krank. Wer es aber schafft, sein Team richtig zu führen, der hat einen Schritt in Richtung Traumpraxis getan. Ich wünsche es Ihnen!

Ihr  
Helmut C. Roeder

@ ONLINE-SERVICE

Weitere Informationen  
[www.vitamed.de](http://www.vitamed.de)

Bildnachweis: Roeder (1), photos.com (1)

## Interview

# Fühlen Sie, wo es hakt?

Manfred Sausen ist als Berater in vielen Stuttgarter Praxen bekannt. Ob es um die Einführung von Selbstzahler-Angeboten geht, um die Verbesserung der Zusammenarbeit oder um Weiterbildungsmöglichkeiten für das Team: Sausen ist der Ansprechpartner „seiner“ Ärzte.

[ von Ruth Auschra ]

**DER KASSENARZT:** Herr Sausen, Sie beraten als VitaMed-Manager etliche Arztpraxen im Großraum Stuttgart. Geht es da auch um Fragen des Umgangstons beim Kritisieren?

**Sausen:** Ja, auch. Aber ein harscher Umgangston ist nur das äußere Merkmal eines viel größeren Problems zwischen dem Arzt und seinem Team. Der Arzt hat nun einmal ein höheres Bildungsniveau als die Arzthelferinnen. Das wissen alle, auch wenn es keiner ausspricht. Mancher Arzt sieht deshalb seine Mitarbeiterinnen nicht als Partner, sondern nur als Gehilfinnen. Und das ist problematisch.

**DER KASSENARZT:** Wie äußert sich so eine Einstellung?

**Sausen:** Das merken Sie ganz schnell. Wenn der Arzt beispielsweise sagt, seine Mitarbeiterinnen wären sowieso zu blöde, um – und dann kommt irgendein Beispiel. Es ist auch schon mehrfach vorgekommen, dass ich mit dem Arzt eine neue Konzeption für seine Praxis entwickelt habe, die ich dann mit dem Personal durchsprechen wollte. Wenn der Arzt blockt und diese Information für sein Team als völlig unwichtig erachtet, kann von Teamarbeit eigentlich nicht gesprochen werden.

**DER KASSENARZT:** Haben Sie Lösungsvorschläge für solche verfahrenen Situationen?

**Sausen:** Manchmal versuche ich, in solchen Situationen für eine Verbesserung des Klimas zu sorgen, indem ich Hilfe bei gemeinsamen Teamsitzungen anbiete. Das geht aber nur, wenn sich alle an einen Tisch setzen, auch – und das ist oft ganz wichtig – die Ehefrau

## „Da hat der Doktor frei ...“

Ein Arzt ärgert sich immer wieder, wenn er hört, wie bei der Terminvergabe geäußert wird: „An dem Tag hat der Doktor frei.“ Er wünscht sich die Wortwahl: „Der Arzt hat an diesem Tag keinen Termin frei.“ Mehrmals reagiert er spontan und eher humorvoll, einmal wütend – es hilft nichts. Die Situation ändert sich erst, als er die Empfangs-Arzhelferin um ein Gespräch bittet. In einer ernsten Atmosphäre und mit Nachdruck erklärt er die Wichtigkeit des Themas.



## „Ich werde immer gestört!“

Eine Ärztin stört es, dass sie von der neuen Arzthelferin immer wieder im Sprechzimmer mit Fragen unterbrochen wird. Eines Tages platzt ihr der Kragen, weil die Arzthelferin ihr wieder einmal ein unwichtiges Telefonat durchstellen will. Es fließen Tränen. Noch am selben Abend setzen sich die beiden zusammen und klären die Situation: Die Ärztin verweist auf eine Liste von Anrufern, die durchgestellt werden dürfen. Die Arzthelferin kannte die Liste bisher gar nicht. So kommt heraus, dass die Einarbeitung nicht optimal gelaufen ist und die Mitarbeiterin oft verunsichert war. Resultat ist eine überarbeitete Telefonliste und die Vereinbarung, regelmäßige Teamsitzungen zu installieren.

des Arztes sollte teilnehmen. Als Einstieg erzähle ich dann meist einfach etwas über die aktuelle Situation im Gesundheitswesen. Und ich habe schon mehrfach erlebt, dass die Arzt-Ehefrau von mir zum ersten Mal gehört hat, wie es um die finanzielle Situation der Ärzte aussieht. Wenn diese Grundtatsachen von allen Beteiligten verstanden worden sind, dann ist es mir gelungen, eine Gesprächsgrundlage zu schaffen.

**DER KASSENARZT:** Und um welche Themen geht es danach?

**Sausen:** Das ist unterschiedlich. Es kann die Frage im Vordergrund stehen, welche Erwartungen der Arzt an sein Team hat und wie in Zukunft zusammengearbeitet werden soll. Es kann auch ganz anders laufen, unschön und gefühlsbeladen. Einmal habe ich erlebt, dass eine Teamsitzung mit der Entlassung einer Arzthelferin geendet hat. Sie hatte sich dabei erstmals offen als Gegnerin der Selbstzahlerkonzepte geoutet.

**DER KASSENARZT:** Und wie ging es in der Praxis weiter?

**Sausen:** Zuerst waren die Gesichter natürlich lang. Dann wurde eine junge Arzthelferin eingestellt, die es in dem Team leider auch nicht leicht hatte. Erst als eine zweite Mitarbeiterin von sich aus gegangen war, wurde die Teamarbeit richtig erfreulich.