



# Störungen rechtzeitig erkennen



© Peter Atkins - Fotolia.com

**Quelle/Autor:** Dietmar Karweina, Overath, Pharmareferent und Kommunikationstrainer für Arztpraxen

**Als wichtigster Schnittstelle zwischen Praxisführung und Praxisteam kommt der Praxismanagerin eine zentrale und nicht immer ganz einfache Rolle zu. Vor allem bei Konflikten sind ihre kommunikativen Fähigkeiten gefordert.**

Für die erfolgreiche Umsetzung der Praxisziele ist mitentscheidend, wie professionell die Praxismanagerin ihre Aufgabe ausfüllt. Darüber hinaus ist sie für die positive Atmosphäre in der Praxis verantwortlich und hat die Vorbildfunktion in puncto souveräne Patientenkommunikation. Alles in allem ein sehr anspruchsvoller Job, der viel Verantwortung und hohe Kommunikations- und Führungskompetenz erfordert.

Wer andere führt, wird aber auch leicht zur Projektionsfläche. Führungspersonen sollen menschlich und zugleich unfehlbar sein – ein schwieriger Spagat. Deshalb muss die Praxismanagerin auch eine gute Konfliktmanagerin sein. Neben effektivem Selbstmanagement gehört dazu die Fähigkeit, Konflikte frühzeitig zu erkennen und abzuwenden – durch wirksame Mitarbeiterführung, aber auch in Team- und Mitarbeitergesprächen.

## **Vorbeugung**

Die beste Form des Konfliktmanagements ist die gezielte Vorbeugung, denn jeder Konflikt bedeutet Schaden in Bezug auf Leistungsfähigkeit und -bereitschaft. Das hat wiederum Auswirkungen auf die Arbeitsatmosphäre und insgesamt auf den wirtschaftlichen Erfolg einer Arztpraxis. Deshalb hat die Vorbeugung menschlich und finanziell gesehen die grösste Bedeutung.

Die Vorboten von Konflikten sind Interesselosigkeit und kommunikative Verweigerung. Mangelndes Interesse ist erkennbar, wenn keine Fragen mehr gestellt werden oder eine Kampfkommunikation geführt wird. In Teambesprechungen z. B. redet dann nur eine oder einer viel, aber die anderen stellen keine Fragen mehr.

Oder es wird zwar gesprochen, aber nicht miteinander, sondern gegeneinander. Die kommunikative Verweigerung besteht, wenn sich Praxismitarbeiterinnen gar nicht mehr ins kommunikative Geschehen einbringen. Das kann bis zum Zurückhalten von Informationen gehen.

### **Die Teambesprechung**

Auslöser dieser Konflikt-Vorboten ist fast immer, dass zu wenig Zeit und kein angemessener Rahmen gegeben sind, um Probleme in Ruhe zu besprechen, gute Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Eine zentrale Bedeutung dafür hat die Teambesprechung. Deshalb sollte sie eine feste und damit verlässliche Struktur haben:

- Eine Dauer von 45 bis maximal 60 Minuten
- Einen bestimmten Zeitpunkt, z. B. jeder erste Mittwoch im Monat
- Eine Agenda (Traktanden) welche eine Woche vorher festgelegt wird, damit alle wissen, was genau besprochen wird, damit sie sich vorbereiten und eigene Themen einbringen können
- Das Besprechungsprotokoll – wichtig für die verbindliche und nachvollziehbare Umsetzung der besprochenen Punkte
- Moderation durch die Praxismanagerin – das unterstreicht die Bedeutung ihrer Position in der Praxis

Für Teambesprechungen haben sich folgende Feedbackregeln bewährt, um gutes, d. h. konstruktives Feedback zu geben:

- Die eigene Wahrnehmung beschreiben, nicht den anderen bewerten
- Konkret bleiben, nicht verallgemeinern
- Immer auch Positives rückmelden
- Den Feedbacknehmer direkt ansprechen

Um Feedback anzunehmen und damit konstruktiv umzugehen, helfen folgende Regeln:

- Feedback ist ein Geschenk, eine Möglichkeit zu lernen
- Überdenke, was davon angenommen werden kann und was nicht
- Zuhören! Nicht gleich ins Wort fallen und sich rechtfertigen
- Verständnisfragen stellen

Die Regeln sollten für alle sichtbar auf einem grossen Blatt Papier im Besprechungsraum hängen, so dass allen immer klar ist: Das ist unsere Gesprächskultur.

Das Lob zuerst!

Wichtig für die Motivation, Probleme konstruktiv zu lösen, ist, dass Praxismanagerin und Chef oder Chefin Lob und Anerkennung für Geleistetes geben. Das passiert im Praxisalltag viel zu selten – die Devise lautet oft: „Wenn ich nicht kritisiere, dann ist das Lob genug.“ Eine fatale Einschätzung, denn Lob und Anerkennung sind für die Motivation das Gleiche wie Öl für das Getriebe. Deshalb in Teambesprechungen: Positives zuerst!

Und dann muss, im Sinne der Vorbeugung von Konflikten, das besprochen werden, was die Befindlichkeit und Leistungsfähigkeit spürbar beeinträchtigt. Dabei muss das Motto heissen: „Störungen haben Vorrang!“ Denn was ist die Alternative? Die nicht ausgesprochene Störung breitet sich aus – manchmal schneller, manchmal langsamer – und mündet in Interesselosigkeit und Verweigerung. Die fatale Dynamik konfliktärer Entwicklungen hat dann zur Folge, dass mehr und mehr Mitarbeiterinnen in den Strudel hineingezogen werden. Eine gut aufgestellte Teambesprechung ist also ein wichtiger Beitrag zur Konfliktvorbeugung.

### **Aufs Gefühl hören**

Grundsätzlich sind wir Menschen in der Lage, atmosphärische Störungen und die Vorboten von Konflikten zu erspüren. Die Praxismanagerin sollte deshalb auf ihr Gefühl hören – es ist ein guter Ratgeber, wenn es ihr sagt: „Hier stimmt etwas nicht. Was hier geschieht, lässt nichts Gutes ahnen.“ Spätestens wenn sie Interesselosigkeit und Verweigerung bei einer Mitarbeiterin identifiziert, sollte die Praxismanagerin handeln und ein Mitarbeitergespräch führen.

Für die Teambesprechung und das Mitarbeitergespräch gilt: Je mehr Sie als Praxismanagerin klarmachen und vorleben, dass „man“ über Eindrücke, Stimmungen, Gefühle und auch Konflikte sprechen kann, umso eher entsteht eine Kommunikationskultur, in der Konflikte offen und rechtzeitig bearbeitet werden können.

Das Mitarbeitergespräch ist ein Gespräch unter vier Augen. Es

- geht über eine rein sachliche Diskussion hinaus und öffnet Raum für Persönliches,
- bezieht somit persönliche Bewertungen, Wünsche und Befürchtungen mit ein, die mit dem jeweiligen Thema verknüpft sind,
- fördert und fordert die persönliche subjektive Wertung zu Atmosphäre und Beziehungen des Arbeitsumfeldes,
- ist die beste Prävention von Konflikten, weil sie bereits im Entstehen auf den Tisch kommen dürfen,
- fördert das Entstehen einer offenen und lösungsorientierten Konfliktkultur, da der Konflikt selbst seinen Schrecken verliert,
- erfordert Zeit, Geduld und Konzentration.

Für ein gutes Mitarbeitergespräch benötigt die Praxismanagerin Gesprächsführungs-kompetenz wie z. B. das „aktive Zuhören“. Dieses ist eine zentrale Technik, um die Verständigung zu verbessern, und zwar auf der Sach-, aber vor allem auf der Beziehungs-ebene. Es gibt dabei drei Stufen.

1. Stufe: Im Grunde etwas Selbstverständliches – es gilt dem Gesprächspartner aufmerksam zuzuhören und ihm das auch durch Blickkontakt, durch Nicken oder durch Laute wie „mhm“, „ja“, „ah“ zu signalisieren. Wichtig ist: Ausreden lassen, keine Gegenargumentation aufbauen! Das Ziel ist, so viel wie möglich inhaltlich und emotional zu verstehen.

2. Stufe: Hier geht es darum, zu überprüfen, ob das Gehörte richtig verstanden worden ist. Der Kern des Gehörten wird mit eigenen Worten inhaltlich zusammengefasst. Das dient nicht nur dem eigenen Verständnis. Es hilft auch dem Gesprächspartner, seine Gedanken zu klären und auf den Punkt zu kommen. Eine typische Frage ist: „Verstehe ich Dich richtig, dass ...?“

3. Stufe: Die Königsstufe. Es geht darum, die Gefühle und Bedürfnisse des anderen zu verstehen und widerzuspiegeln. Das ist vor allem zur Konfliktvorbeugung und in schwierigen Gesprächen sehr hilfreich, um das Gespräch konstruktiv zu gestalten. Dafür typische

Fragen sind: „Du ärgerst Dich, weil ...?“ oder „Du befürchtest also, dass ...?“

Der Ablauf des Mitarbeitergesprächs lässt sich in drei Phasen einteilen. Zunächst erhält die Mitarbeiterin Gelegenheit, über all das zu sprechen, was für sie wichtig ist. Die Praxismanagerin hört – wie oben beschrieben – aktiv zu. Danach schildert die Praxismanagerin ihre Perspektive und ihre persönlichen Anliegen. Sie sollte dabei den Alltagston der geschäftigen Managerin tunlichst vermeiden. Schliesslich sollte es zu Vereinbarungen kommen, die sich aus den ersten beiden Phasen ergeben.