Gesunde Mitarbeiterführung – So reduzieren Sie Fehlzeiten wirksam (Teil 1 von 2)

Krankheitsbedingte Fehlzeiten von Mitarbeitern werden häufig tabuisiert. Man schweigt lieber darüber. Hinter vorgehaltener Hand sind sie jedoch ständiges Reizthema, weil sie für zusätzliche Belastungen sorgen. Und weil nicht immer klar ist, warum jetzt „schon wieder" eine Krankmeldung kommt. Man hat manchmal „so ein komisches Gefühl". Davon allein wird sich jedoch nichts ändern. Fehlzeiten müssen offen angesprochen werden. Nur so kann sich die Situation – für alle – nachhaltig verbessern.

Beispiel: Ein Produktionsmeister beklagte sich beim Personalbereich über einen Mitarbeiter, der immer wieder krankheitsbedingt fehlte. Der Personalbereich müsste jetzt eindeutige Maßnahmen ergreifen. Da würde doch etwas nicht stimmen. Der Personalbereich nahm sich des Falles an und lud sowohl die Führungskraft als auch den wieder genesenen Mitarbeiter zum gemeinsamen Gespräch ein. Bei der Vorbereitung des Gesprächs kam auch dem Personalbetreuer der Gedanke, dass da „irgendetwas nicht stimmt" und dass die beiden vielleicht einfach mal miteinander reden sollten. Unmittelbar nach der Begrüßung zu diesem Gespräch verabschiedete sich der Personalbetreuer höflich mit den Worten, „Sie haben jetzt mal Zeit, sich auszutauschen. Ich komme in einer Stunde wieder." Ein erstaunter und verunsicherter Gesichtsausdruck war der letzte Eindruck, den er aus dem Gespräch mitnahm. Eine Stunde später kehrte er wieder zurück und traf auf zwei vollkommen entspannte und angeregt ins Gespräch vertiefte Menschen. Auf seine Frage hin erzählten beide hocherfreut, dass alles okay sei und dass sie sich endlich ausgesprochen hätten und sie jetzt viel besser die jeweilige Seite verstehen würden. Daraufhin verabschiedete man sich freundlich voneinander. Von auffälligen Fehlzeiten dieses Mitarbeiters war nie wieder die Rede.

Dieses eine Gespräch, diese eine investierte Stunde während der Arbeitszeit, hat dem Unternehmen im Nachgang wohl viele Stunden an Ausfallzeiten erspart. Ohne Gespräch hätte sich vermutlich nichts geändert. Der Aufwand hatte sich also gelohnt.

Reden hilft!

Fehlen Mitarbeiter krankheitsbedingt, müssen andere Kollegen in der Regel die Aufgaben mit erledigen, zusätzlich zu den eigenen Aufgaben. Mindestens müssen sie die Abwesenheit organisatorisch irgendwie ausgleichen. Das schafft zusätzliche Belastungen und Ausfallrisiken, und meist auch zwischenmenschliche Reibungen. Die Toleranz schwindet. Die eingespielten Abläufe geraten ins Stocken und die Praxis arbeitet letztlich ineffizient. Ärger staut sich an und Vermutungen oder Tuscheleien nehmen ihren Lauf. Da hilft nur Reden.

In körperlich, seelisch oder mental belastenden Berufen häufen sich krankheitsbedingte Fehlzeiten. Hier spiegeln sich der gestiegene Leistungs- und Wettbewerbsdruck, die zunehmende Komplexität und auch die menschlichen Belastungsgrenzen wieder. Besonders seelische Belastungen und psychische Erkrankungen nehmen deutlich zu. Dies belegen zahlreiche Untersuchungen. Auslöser ist auch der Druck, ständig erreichbar und ansprechbar zu sein, mehrere Dinge gleichzeitig und schneller erledigen zu müssen, und auch die verän-

FOTO: PRESSMASTER – SHUTTERSTOCK

derte Kommunikationskultur trägt ihren Teil dazu bei mit: „Texten statt Reden“.

Kranke Mitarbeiter kosten Geld und Effizienz. Wenn der Krankenstand unerklärlich zunimmt oder hoch liegt, sollte man das nicht „stillschweigend in Kauf nehmen“, sondern anfangen, den Ursachen auf den Grund zu gehen. Hohe Krankenstände sind oft ein Signal dafür, dass irgendetwas „nicht stimmt“.

Drei Grundsätze

1. „Kranke sind krank – aber halten Sie Kontakt zum Kranken“
Mitarbeiter müssen auch während der krankheitsbedingten Abwesenheit nach Kräften geschützt und unterstützt werden, damit sie möglichst ohne schlechtes Gewissen ihre Krankheit auskurieren und möglichst bald wieder zur Arbeit zurückkehren können. Dazu gehören auch eine freundliche Kontaktaufnahme und Gesten der Wertschätzung während der Krankheit. Kranke brauchen das! So machen sie sich keine zusätzlichen Sorgen, was Chefs und Kollegen über sie denken.

2. „Arbeit kann krank machen – schaffen Sie faire Arbeitsbedingungen“
Der Arbeitgeber sollte immer klären, ob die Ursachen der Erkrankung seiner Mitarbeiter mit übermäßigen körperlichen oder seelische Belastungen zusammenhängt. Ist das der Fall, sollte er schnellstens für Abhilfe sorgen. Anderenfalls riskiert er weitere Ausfallzeiten und damit auch Verdienstausfall.

Man unterscheidet im Prinzip drei Ursachen für krankheitsbedingte Fehlzeiten:

1. **Erkrankungen, die individuelle oder allgemeine Ursachen (z. B. Grippewellen) haben**
2. **Erkrankungen, die ihre Ursache in den Arbeitsbedingungen haben**
3. **Erkrankungen, die nicht klar zuzuordnen sind**

Zur Ursachenforschung ist ein persönliches Gespräch immer hilfreich. Damit gewinnt man am ehesten ein klares Bild darüber, was eventuell „nicht stimmt“.

3. „Keine Jagd auf Kranke – aber Reden ist erlaubt“
Ein strukturiertes, professionell geführtes Fehlzeiten- oder Rückkehrgespräch hilft bei der Ursachenforschung und kann das gegenseitige Vertrauen stärken.
So lässt sich ermitteln, was hinter der Erkrankung bzw. hinter der Krankmeldung wirklich steckt. Denn krankheitsbedingte Fehlzeiten, die nicht klar zuzuordnen sind, bedeuten immer ein Risiko – sei es im Hinblick auf drohende Folgeerkrankungen, sei es in Bezug auf das Betriebsklima und auf den Teamgeist, sei es auch im Hinblick auf wirtschaftliche Folgen.
Oft genug steckt etwas ganz anderes hinter einer Krankmeldung. Dies herauszufinden, erfordert eine offene Gesprächskultur.
Gerüchte entstehen erst durch Tabuisierung. Tabus schützen niemanden.

Fehlzeit- oder Rückkehrgespräch

Viele krankheitsbedingte Fehlzeiten, deren Ursachen nicht bekannt sind, haben ihren Ursprung in mangelnder Anbindung. Sie sind Ausdruck von Führungsschwäche und mangelnder Kommunikation, unabhängig von der Branche und der Größe des Betriebes. Das ergeben zahlreiche Untersuchungsergebnisse.

Hier setzt das Instrument des Fehlzeit- oder Rückkehrgesprächs an. Und richtig geführt, tragen Fehlzeit- oder Rückkehrgespräche sogar deutlich zur Verbesserung des Klimas bei. Dabei werden Rückkehrgespräche unmittelbar nach Rückkehr des Mitarbeiters aus der krankheitsbedingten Fehlzeit geführt, Fehlzeitgespräche werden dann geführt, wenn sich aus der Aktenlage oder allgemeinen Wahrnehmung heraus der Bedarf ergibt, einmal offen über alles zu sprechen.

Diese Gespräche sollen folgendes bewirken:

- eine Gesprächsatmosphäre, die die Fürsorgepflicht in den Vordergrund stellt
- eine Vertrauenskultur, die den Mitarbeitern zeigt, dass sie wichtig sind
- eine erhöhte Aufmerksamkeit für die Dinge, die „nicht stimmen“
- das Bewusstsein, dass Fehlzeit als ernstes Thema wahrgenommen wird
- die Erkenntnis, dass gesunde Führung sich durch gute Kommunikation zeigt

Wie läuft ein Fehlzeiten- oder Rückkehrgespräch ab?
Ein Fehlzeit- oder Rückkehrgespräch läuft im Grunde, so formulierte es ein Teilnehmer in einem Fehlzeitgesprächstraining für Führungskräfte, „wie ein ganz normales Gespräch ab“. Es ist ein Dialog, der vielleicht am Anfang etwas holprig verläuft, der dann aber allmählich zum wirklichen Austausch wird. Das ist die Kunst.

Darin und in dem beiderseitigen Erkenntnisgewinn liegt sein Mehrwert. Und vor allem in den dadurch spürbar zu senkenden Fehlzeiten.

Einzige Limitierung: Der Mitarbeiter muss Ihnen als Vorgesetzter gegenüber

FOTO: ELDAR NURKOVIC – SHUTTERSTOCK

keinerlei Auskunft über die Art seiner Erkrankung geben. Aber es hilft allen, wenn er darüber in einem sicheren und wertschätzenden Klima trotzdem Einblick geben kann.

Empfehlungen zum Führen von Mitarbeitergesprächen

Keine Angst vor offener, wertschätzender Konfrontation

Dinge, die auffallen und die das Gefühl vermitteln, „da stimmt etwas nicht!“, müssen offen angesprochen werden. Nur so kann geklärt werden, was dahinter steckt.

Zögern Sie also nicht, Ihrem „mulmigen“ Gefühl, Ihrer Wahrnehmung Ausdruck zu verleihen. Aber bleiben Sie dabei wertschätzend, neugierig und vorurteilsfrei.

Wer fragt, der führt

Gehen Sie offen und neugierig in das Mitarbeiter-Gespräch, unabhängig davon, ob es sich um ein Reflexions-, Kritik-, Fehlzeit- oder Rückkehrgespräch handelt.

Finden und entwickeln Sie Fragestellungen, die sowohl Ihr Interesse und Ihren Wunsch nach Erklärung deutlich transportieren, als auch Ihre Wertschätzung und Aufgeschlossenheit deutlich zum Ausdruck bringen. Das schafft bei Ihrem Gesprächspartner wiederum Vertrauen. Er „öffnet“ sich und wird Ihnen persönliche Dinge und Einschätzungen anvertrauen, die für Sie wichtig sind. Weil Sie durch Ihr besonnenes und ruhiges Vorgehen erreicht haben, dass er Ihnen Vertrauen schenkt.

Nicht zurückschrecken, sondern darauf losgehen hilft

Drücken Sie Ihr Unbehagen, Ihre Vermutungen, Ihre Wahrnehmung klar, aber ruhig und wertschätzend aus. Stellen Sie diese lieber offen in den Raum und fordern Sie Ihren Gesprächspartner dadurch höflich auf, dazu Stellung zu beziehen. So kommt eher ein klärender Dialog zustande als wenn Sie Ihre Gefühle verbergen. Bieten Sie gleichzeitig aber immer auch die Unterstützung an, die erforderlich ist und in Ihrem Verantwortungsbereich liegt.

Suchen Sie das Gespräch anstatt es zu vermeiden

Überwinden Sie falsche Skrupel. Sonst entwickeln Ihre Mitarbeiter ebenfalls Skrupel, Dinge offen anzusprechen. Handeln Sie als Vorbild. Ihre Mitarbeiter erwarten das von Ihnen und orientieren sich an Ihnen und an Ihrem Kommunikationsstil.

Denn nicht klar zuzuordnende krankheitsbedingte Fehlzeiten haben ihre Ursache oft in unklaren Verhältnissen und Strukturen. Klären Sie die Hintergründe auf und sorgen Sie dadurch für ein klares Klima. Damit werden Sie das Klima in Ihrer Praxis deutlich verbessern und die Abläufe deutlich „runder“ gestalten.

Schrittfolge für ein Fehlzeit- oder Rückkehrgespräch

VOR dem Gespräch:

1. Vorbereitung (Terminierung / Ankündigung / ruhiger Raum / Extra-Zeitpunkt)
2. Datenaufbereitung (Fehlzeiten, Auffälligkeiten, Wahrnehmungen)
3. Formulierung wertschätzender, aber zielführende Fragen und Hypothesen

IM Gespräch:

1. Gespräch eröffnen (Zielsetzung / Inhalt / Fürsorgepflicht)
2. Situation aus eigener Sicht darstellen (Fakten, Eindrücke, Wahrnehmungen)
3. Fürsorgepflicht verdeutlichen und Ursachen ergründen
4. Aktiv zuhören, den Dialog FÜHREN, Einschätzungen geben und erfragen
5. Orientierung zur eigenen Zielsetzung geben / Ansätze zur Lösung suchen
6. Vereinbarungen treffen (ggf. zweites Gespräch ankündigen / vereinbaren)
7. Feedback zum Gespräch / zu den Eindrücken geben und ERFRAGEN

NACH dem Gespräch:

1. Gesprächsdokumentation
2. Beobachtung der weiteren Entwicklung
3. mit zeitlichem Abstand Feedback zur weiteren Entwicklung

FOTO: BARANQ – SHUTTERSTOCK

Die Zufriedenheit und Motivation Ihrer Mitarbeiter wird deutlich steigen.

Die Chance des zweiten Gesprächs: „Drüber schlafen“ hilft

Es ist nicht immer davon auszugehen, dass Sie gleich im ersten kritischen Gespräch allen Aspekten und Ursachen auf den Grund gehen können und einen gemeinsamen Lösungsweg entwickeln können. Solche Gespräche verlaufen manchmal sehr emotional oder stockend. Zumal, wenn dieses Instrument der Mitarbeiterführung noch neu und ungewohnt ist. Ihr Gegenüber weiß möglicherweise nicht, was Sie im Schilde führen. Erläutern Sie also immer Ihre Beweggründe und Ihre Zielsetzung für das Gespräch. Immer wieder! Wenn das Gespräch merklich stockt, machen Sie eine Pause, ändern Sie Ihre Gesprächsstrategie oder vertagen Sie sogar das Gespräch, um es zu einem späteren Zeitpunkt nochmals aufzugreifen und verbindlich zu lösen. Kündigen Sie das auch so an. So kann sich Ihr Mitarbeiter – unabhängig von einer kritischen oder unkritischen Ausgangslage – darauf einstellen, dass Sie es ernst meinen, dass Ihnen Ihre Mitarbeiter und deren Themen am Herzen liegen und dass Sie die Situation wirklich – für alle – verbessern wollen.

Und im Zweifel: Fragen Sie nach! Haken Sie nach! FÜHREN Sie das Gespräch!

Fazit

Können Sie als Leser dieser Zeilen und als Inhaber einer Arztpraxis ausschließen, dass die Fehlzeiten Ihrer Mitarbeiter vielleicht nicht nur medizinische Ursachen haben, sondern mit der Atmosphäre, mit dem „Klima“, mit dem in der Praxis vorherrschenden Führungs- und Kommunikationsstil, gar mit Überlastungen durch organisatorische Mängel oder wirtschaftlichen Druck und letztlich mit Ihrem Verhalten als Chef oder Chefin zusammenhängen? Ihre Mitarbeiter sind so sensibel wie Sie selbst!

Führen Sie Ihre Mitarbeiter gesund – nach gesundem Menschenverstand?

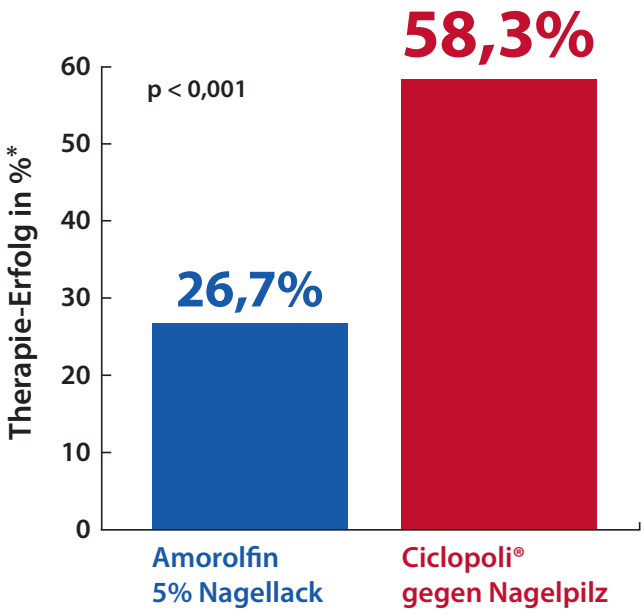
Wie beantworten Sie persönlich diese Frage? Wie würden Ihre Mitarbeiter diese Frage vielleicht beantworten? Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern über solche Themen offen und regelmäßig? Geben Sie Ihren Mitarbeitern ausreichend Anerkennung und Wertschätzung – auch durch offene Gespräche und persönliches Feedback?

Gehen Sie dazu von sich aus ins Gespräch mit Ihren Mitarbeitern!

Diese Zeit ist gut investiert.

Peter Lindemann
Beratung Coaching Entwicklung
12159 Berlin, Niedstr. 40
Tel. +49.30.76 10 94 40
Fax +49.3222 748 9797
mobil 0171.4 54 42 26
mailto: beratung@peter-lindemann.eu
www.peter-lindemann.eu

Wirkung, die überzeugt!



Ciclopoli®
gegen Nagelpilz

Der einzige wasserlösliche Anti-Pilz-Lack

- Starke Wirkung
- Einfache Anwendung
- Ohne lästiges Feilen

Quelle: Fachinformation Ciclopoli gegen Nagelpilz (Stand: Juli 2016)

Randomisierte, zweiarmige Studie über 48 Wochen, die Ciclopoli Nagellack, täglich angewendet, mit einem handelsüblichen 5% Amorolfin Nagellack auf Acrylatbasis, zweimal wöchentlich aufgetragen, verglich. Alle Effektivitätsparameter wurden am Großzehennagel als Zielnagel ausgewertet. Die Studie erreichte ihr primäres Ziel, nach 12 Wochen Behandlung war Ciclopoli Nagellack hinsichtlich der Umwandlung zu negativer Kultur vs. Amorolfin 5% Nagellack nicht unterlegen. Nach 48 Wochen waren die Prozentzahlen der Patienten mit Komplett-Heilung, Therapie-Erfolg und mykologischer Heilung durchgängig höher als in der Referenzgruppe.

*Therapie-Erfolg = Konversion zu negativer KOH-Mikroskopie und negativer Pilzkultur und ≤ 10% Restbefall des Nagels, (verblindeter Gutachter)

Ciclopoli® gegen Nagelpilz
Wirkstoff: 8% Ciclopirox. **Zusammensetzung**: 1 g wirkstoffhalt. Nagellack enthält 80 mg Ciclopirox. Sonst. Bestandteile: Ethylacetat, Ethanol 96%, Cetylstearylalkohol, Hydroxypropylchitosan, gereinigtes Wasser. **Anwendungsgebiete**: Pilzerkrankungen der Nägel durch Dermatophyten und/oder andere Ciclopirox-sensitive Pilze. **Gegenanzeigen**: Überempfindlichkeit gegen einen Inhaltsstoff. Kinder unter 18 Jahren (fehlende Erfahrung). **Nebenwirkungen**: Sehr selten Rötung, Schuppung, Brennen und Jucken an den behandelten Stellen. **Warnhinweis**: Enthält Cetylstearylalkohol, örtlich begrenzte Hautreizungen (z. B. irritative Kontaktdermatitis) möglich. Apothekenpflichtig. Stand: Juli 2016.
Taurus Pharma GmbH, Benzstr. 11, 61352 Bad Homburg.

Gesunde Mitarbeiterführung in fünf Schritten (Teil 2 von 2)

Gesunde Führung ist ein Begriff, der in jüngerer Zeit verstärkt benutzt wird, wenn es darum geht, gesunde und gesundheitserhaltende bzw. gesundheitsfördernde Strukturen in Betrieben jeder Art zu schaffen. Es handelt sich dabei um einen Führungsstil, der von Umsichtigkeit und Empathie geprägt ist. Dabei sind alle Aktivitäten in einem ganzheitlichen Sinn darauf ausgerichtet, dass neben der wirtschaftlichen Effizienz auch das Wohl der Mitarbeiter wie auch vor allem das Wohl der Patienten bzw. der Kunden in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Denn alle drei Aspekte hängen voneinander ab. Entscheidend ist, dass alles „stimmig" und in Balance miteinander korrespondiert.

Unsere von den Auswirkungen der Globalisierung und der starken elektronischen Vernetzung bestimmte Welt reagiert zunehmend empfindlicher auf Störungen des zwischenmenschlichen Gleichgewichts. Dies zeigt sich in der Makro-Welt ebenso wie in der Mikro-Welt. Wir achten stärker auf Disbalancen, weil uns der emotionale Zusammenhalt etwas bedeutet. Wenn dieser emotionale Zusammenhalt fehlt, wenn uns die Orientierung fehlt, ob das, was wir tun, auch richtig ist und ob es einen Sinn ergibt, reagieren wir zunehmend psychosomatisch. Wir ziehen uns zurück. Weil wir die Belastungen und Beeinträchtigungen des Wohlbefindens diffus als unerträglich empfinden. „Wir können nicht mehr". Wenn dieses „Fieber" erst einmal um sich greift in einem Betrieb, wenn der „Flurfunk" und die nonverbale Kommunikation erst einmal die Macht über die Kommunikation und über das Klima übernommen haben, gibt es nur eine Lösung: In die kommunikative Offensive gehen!

Die unten beschriebenen fünf Punkte werden Ihnen, richtig aufeinander abgestimmt und mit Umsicht, Nachhaltigkeit und Herzblut betrieben, in kurzer Zeit deutliche Verbesserungen im betrieblichen Klima, in den wirtschaftlichen Eckdaten und nicht zuletzt in der Wahrnehmung Ihrer Patienten bescheren. Denn Patienten sind nicht nur sensibel für die eigene Befindlichkeit, sondern auch für die Befindlichkeiten Ihrer Mitarbeiter und Ihrer Praxis. Fragen Sie Ihre Patienten, was sie wahrnehmen, und Sie werden eine sehr ehrliche Beobachtung, ein sehr ehrliches Feedback erhalten.

Nutzen Sie dieses wertvolle Feedback und fokussieren Sie sich dabei auf die folgenden fünf Aspekte.

1. Wertschätzende Kommunikationskultur / Zeit für Gespräche

Jeder Mensch braucht Wertschätzung. Jeder Mitarbeiter braucht ein Mindestmaß an Wertschätzung, um sicher zu sein, dass er das Richtige tut.

Manchmal reicht dafür ein freundlicher, ernstgemeinter Gruß. Manchmal ist mehr dafür erforderlich. Entscheidend ist, dass Sie als Praxisinhaber Ihren Mitarbeitern ein gutes Gefühl geben, dass es richtig ist, in IHRER Praxis zu arbeiten. Und dass Sie dem Mitarbeiter auch vermitteln, dass Sie selbst ein gutes Gefühl haben, dass er für Sie arbeitet.

Beispiel:
Ein Mitarbeiter eines Unternehmens fiel dadurch auf, dass er in einem Kalenderjahr dreizehnmal krankgeschrieben war. Bei der

FOTO: PRESSMASTER – SHUTTERSTOCK

Wenn bei allem wirtschaftlichen Druck die wichtige Ebene der emotionalen Balance vernachlässigt wird, gerät die wirtschaftliche Seite zunehmend ebenfalls in Schieflage.

weiteren Prüfung fiel auf, dass sein Vorgesetzter ebenfalls zwölfmal in einem Kalenderjahr krankgeschrieben war. Auf die Nachfrage, ob darüber schon einmal gesprochen wurde, war die Antwort „Nein!“. Nach einem dann zu dritt anberaumten, lediglich der Sensibilisierung dienenden Fehlzeitengespräch in der Personalabteilung reduzierten sich die Fehlzeiten bei beiden schlagartig und nachhaltig.

2. Klare Koordination / transparente, aufeinander abgestimmte Abläufe

Wenn Praxisabläufe zwar offiziell gemäß Qualitätsmanagement-Richtlinien organisiert sind, aber durch unklare oder gar unprofessionelle Kommunikationsstrukturen gestört werden, zeigt sich dies schnell in Unfrieden, Stress, angespannter Atmosphäre bis hin zu negativer Ausstrahlung auf die Patienten.

Beispiel:
Ein Praxisteam war zwar recht gut in den Abläufen organisiert, aber durch ständige „Hineinregieren“ des Arztes entstand eine erhebliche Unruhe, die sich teilweise vor den Augen der Patienten entlud. Führung und Koordination waren nicht mehr erkennbar, und so arbeiteten die meisten Helferinnen bereits über der Belastungsgrenze, um die schlechte Koordination zu kompensieren. Als „Gegenmaßnahme“ sollten die Helferinnen ein Training zur Verbesserung der Patientenkommunikation durchlaufen. Aber in der Kommunikation mit den Patienten waren die Helferinnen sehr gut, professionell und wertschätzend unterwegs. Dies wurde in einer gründlichen Hospitation deutlich. Der Kern des Problems lag vielmehr beim Arzt selbst. Die Fluktuation war entsprechend hoch – bei Mitarbeitern wie bei Patienten.

3. Balance zwischen ökonomischen und emotionalen Faktoren

Wenn bei allem wirtschaftlichen Druck die wichtige Ebene der emotionalen Balance und Wertschätzung vernachlässigt wird, gerät die wirtschaftliche Seite zunehmend ebenfalls in eine Schieflage. Schwelen auf der emotionalen Ebene, oder anders gesagt auf der „Beziehungsebene“ ungelöste Spannungen, haben diese da, wo Menschen zusammenarbeiten, immer drastische Auswirkungen – ob in Gestalt von schlechter Stimmung im Team, brodelnden Gerüchteküchen auf dem Flur oder eben steigenden und nicht wirklich nachvollziehbaren Fehlzeiten, die das Gleichgewicht erst recht verschieben und die wirtschaftliche Seite belasten.

Beispiel:
In einem Bereich einer großen Bank häuften sich gleichermaßen die Abstimmungsaufwände wie auch die Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern. In einem längeren Bereichsentwicklungsprozess wurde deutlich, und irgendwann auch von den Führungskräften selbstkritisch benannt, worin die Ursachen lagen.

„Wir haben uns viel zu sehr auf die Zahlen und Ergebnisse gestürzt und haben die so wichtige emotionale Führung unserer Mitarbeiter komplett vernachlässigt. Das habe ich gerade verstanden, und da schaue ich auch auf mich persönlich sehr kritisch“, so die Erkenntnis der Controlling-Chefin.

4. Motivierendes Klima / Ein- und Anbindung der Mitarbeiter / Identifikation

Ein motivierendes Klima entsteht langfristig nicht durch Geld oder eine attraktive Vergütung (dazu weiter unten mehr). Es entsteht immer durch ein für alle wahrnehmbares wertschätzendes Miteinander, unabhängig von der Hierarchie. Kleine Gesten der Aufmerksamkeit, verbindliche Vereinbarungen und die Einhaltung banaler Abläufe und Rituale sowie wirklich regelmäßige und professionell organisierte Besprechungen und ein verlässliches, offenes, für-

Die fünf Schritte

1. **Wertschätzende Kommunikationskultur / Zeit für Gespräche**
2. **Klare Koordination / transparente, aufeinander abgestimmte Abläufe**
3. **Balance zwischen ökonomischen und emotionalen Faktoren**
4. **Motivierendes Klima / Ein- und Anbindung der Mitarbeiter / Identifikation**
5. **Leistungsgerechte und leistungsfördernde Vergütung**

FOTO: PRESSMASTER – SHUTTERSTOCK

sorgliches, „verbindliches“ Wort geben den Mitarbeitern erst das Gefühl, wirklich gebraucht zu werden und wertvoll zu sein – sowohl auf der fachlich-sachlichen Ebene wie auch auf der persönlichen Ebene. Dazu zählt auch, über die Dinge offen und wertschätzend zu sprechen, die nicht so gut laufen.

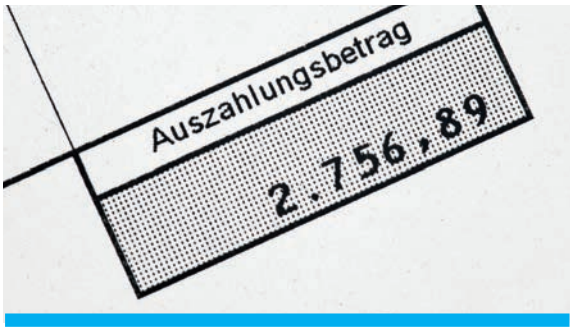
Entscheidend ist dabei, dass immer der Respekt für den Einzelnen und Neugierde für die Sichtweise des Einzelnen im Vordergrund stehen. Denn Jeder ist in seinem Fachgebiet der Experte.

Beispiel:
Ein dreiköpfiges Führungsteam an einem exponierten Standort eines Industrieunternehmens hatte sich bereits nach kurzer Zeit der Zusammenarbeit so spürbar ineinander verharkt, dass die Geschäftsleitung einen externen Coach zur Begleitung und Klärung beauftragte. Nach der Analyse war die Ursache schnell gefunden: Man sprach nicht regelmäßig MITeinander, sondern allzugern hinter dem Rücken ÜBEReinander.

Erster Schritt zur Lösung (in einem extra anberaumten Workshop zur Zusammenarbeit): WÖCHENTLICHE Meetings zu dritt, unabhängig, ob es Themen gibt oder nicht. Wenn man zusammensitzt, gibt es IMMER Themen. Der Umkehrschluss wäre trügerisch. Dann würden die wahren Themen nämlich weiterhin unter den Teppich gekehrt werden, und weiterhin über den Flur geistern.

5. Leistungsgerechte und leistungsfördernde Vergütung

Mitarbeiter müssen nicht untereinander wissen, was jeder verdient. Aber das Gefühl, eine gerechte, ja leistungsgerechte, nach allgemein bekannten Kriterien und Vergütungsregeln bemessene Bezahlung zu erhalten, fördert das Gleichgewicht und damit auch die Transparenz. Dazu sollten die Kriterien und die Leistungsanforderungen für alle klar definiert und nachvollziehbar formuliert sein. Damit erhält jeder einzelne auch einen Blick dafür, wo er im Team steht. Das wirkt eher leistungsfördernd als eine nach Gutsherrenart und Willkür empfundene Bezahlung.



„Gesund führen“ – Lösungsansätze zur Verbesserung des Klimas

1. **Miteinander Reden – offenes, empathisches Kommunikationsklima**
2. **Ganzheitliches Prozessmanagement – klare Strukturen und Verantwortlichkeiten**
3. **Ausgewogener Fokus – Balance zwischen rationalen und emotionalen Aspekten**
4. **Mitarbeiter-Kompetenzen entwickeln und nutzen – als Prozessmanager**
5. **Klarheit, Nachvollziehbarkeit, Vergleichbarkeit – aufgaben-/leistungsgerechte Vergütung**

Und fragen Sie sich immer wieder, ob Sie selbst gern in Ihrer Praxis arbeiten würden.

Beispiel:
Mitarbeiter, die vermuten, dass es Ungerechtigkeiten hinsichtlich leistungsgerechter Bezahlung gibt, werden auf Dauer nicht mehr „ihre volle Leistung abrufen“. Mitarbeiter haben eine feine Wahrnehmung und Beobachtungsgabe und besorgen sich im Zweifel zusätzliche Informationen außerhalb des Betriebes. Und wandern dann unter Umständen ohne Ankündigung ab.

Fazit

Sorgen Sie als Inhaber/Inhaberin einer Arztpraxis für eine wertschätzende und offene Kommunikationskultur, und Sie werden bereits nach relativ kurzer Zeit eine deutlich veränderte Grundmotivation erkennen. Das erste Gespräch ist schon der Schritt in die richtige Richtung. Weil es sich herumsprechen wird. Nutzen Sie es!

Beispiel:
Ein seit einiger Zeit begleitetes Praxisteam mit sehr herausfordernden Rahmenbedingungen belegt mittlerweile deutlich, wie erfolgreich wirtschaftliche Effizienz und wertschätzendes Klima miteinander in eine stabile Balance gebracht werden können. Wenn man als Praxisinhaber die Herausforderungen nicht mehr nur ignoriert oder gar „aussitzt“ und darüber „in Endlosschleifen grübelt“, sondern sie nachhaltig und empathisch anpackt. Dabei ist ein selbstkritischer und selbstreflexiver Blick hilfreich. Das besagte Praxisteam hat nicht nur die wirtschaftliche Effizienz erkennbar gesteigert, sondern arbeitet mittlerweile in einem angstfreien, von beruflicher Leidenschaft und emotionaler Leichtigkeit und Widerstandskraft geprägten Klima als wirkliches Team zusammen. Eine Mitarbeiterin sagte auf die entsprechende Frage, wie es „so läuft“. „Es hat sich gelohnt, und ich nehme nichts mehr aus dem Arbeitsalltag mental mit nach Hause. Meine Selbstzweifel und psychosomatische Symptome sind komplett verschwunden.“

Versetzen Sie sich immer wieder und mit einer professionell-empathischen Grundhaltung in die Situation Ihrer Mitarbeiter und Ihrer Patienten. Stellen Sie sich kritisch und auch selbstkritisch die Frage, ob Sie eigentlich gern selbst in dieser Ihrer Praxis arbeiten würden oder ob Sie als Patient sich gern dieser Praxis anvertrauen würden. Nutzen Sie berechtigte Kritik zur Lösung anstehender Probleme. Ihre Mitarbeiter sind Ihre Experten.

Bringen Sie dabei den Mut und die Kraft auf, diese Fragen wirklich aus der objektiven Sicht Ihrer Mitarbeiter und Patienten zu beantworten und beantworten zu lassen. Denn Ihre eigene Sicht ist subjektiv und blockiert Sie unter Umständen für naheliegende Lösungen.

Eröffnen Sie den professionellen und wertschätzenden Dialog. Das wird unmittelbare und messbare Auswirkungen auf die weitere Entwicklung Ihrer Praxis haben.

Peter Lindemann
Beratung Coaching Entwicklung
12159 Berlin, Niedstr. 40
Tel.: +49.30.76 10 94 40
Fax: +49.3222 748 9797
Mobil: 0171.4 54 42 26
E-Mail: beratung@peter-lindemann.eu
www.peter-lindemann.eu

FOTO: BERND LEITNER FOTODESIGN – SHUTTERSTOCK