

# Machen Sie Mitarbeiterinnen den Sinn Ihrer Anweisungen klar

Mangelt es im Team an Motivation, liegt das oft an der Kommunikationsweise des Arztes

**HAMBURG** – Sollen neue Arbeitsabläufe oder Innovationen in der Praxis umgesetzt werden, kommt es Ärzten manchmal vor, als würden sie geradewegs gegen eine Wand rennen: Nichts tut sich. Was kann man machen, wenn das Team Anordnungen des Praxischefs nicht umsetzt? ÄP-Autorin Diana Niedernhöfer sprach darüber mit der Hamburger Personal- und Praxistrainerin Caroline Beil, die mit ihrer Firma Arztpraxen berät.

Foto: ÄP-Archiv



**ÄP:** Viele Praxischefs haben das Problem, dass das Team Anordnungen nicht folgt. Was läuft da falsch?

Beil: Es ist ganz wichtig, dem Team Nutzen und Sinn einer Anweisung klar zu machen. Das machen viele Ärzte nicht. Wenn die Helferinnen das „Warum“ einer Anweisung nicht wissen, sind sie weniger motiviert. Oft stimmen auch die Kommunikationswege nicht.

**Könnten Sie das bitte genauer erklären?**

Es genügt nicht, kurz im Vorbeigehen eine der Helferinnen zu informieren. Ein Arzt sollte sich an die in der Praxis üblichen Kommunikationswege halten. Gibt es eine morgendliche, fünfminütige Teambesprechung, gehört das Gespräch dorthin. Manche Praxen haben dafür ein Ablagesystem oder eine in-

terne Kommunikation per E-Mail. Je umfassender eine Anweisung ist, desto eher empfiehlt sich allerdings eine Teambesprechung.

**Und wenn es dann immer noch nicht funktioniert?**

Dann könnte es an der Kommunikationsweise des Praxischefs liegen. Er sollte klare Anweisungen geben, die seine Angestellten auch verstehen können. Mit einer konkreten Frage an seine Mitarbeiterin kann er deren Verständnis überprüfen. Manchen Arbeitnehmern muss man auch ausdrücklich die Erlaubnis geben, später noch einmal nachfragen zu dürfen. Des Weiteren ist es ganz wichtig, dass der Chef nach dem Delegieren innerlich loslässt und das Team arbeiten lässt. Zusätzlich wird das Feedback öfter vergessen: loben oder kritisch nachfragen.

„Keine Reaktion ist ein Zeichen der Zufriedenheit“ – was halten Sie von dieser Philosophie?

Ehrlich gesagt sehr wenig. Das verunsichert Menschen in ihrem Verhalten auf Dauer. Die Motivation schwindet von Mal zu Mal, wenn die Mitarbeiterin sich Mühe gibt, ohne dass es vom Chef honoriert wird. Bei manchem provoziert das sogar schlechte Arbeit, nur um endlich mal eine Reaktion herauszufordern.

**Was sollte der Arzt tun, wenn sein Anliegen trotz vorbildlicher Kommunikation nicht zufriedenstellend umgesetzt wird?**

Sich mit der oder den Helferinnen zusammensetzen, Fehlerquellen suchen und eventuell gemeinsam eine Checkliste erstellen. Die Zusammenarbeit ist wichtig für die Motivation und das Verständnis der Angestellten. Klappt es dann immer noch nicht, empfiehlt sich ein ernstes Mitarbeitergespräch.

**Ist es jetzt Zeit für Abmahnungen?**

Eine Abmahnung ist eine scharfe Waffe, die man sehr vorsichtig gebrauchen sollte. Sie hat nur dann Sinn, wenn der Arzt auch dazu bereit ist, die Angestellte bei wiederholtem Fehler zu entlassen. Sonst bleiben es leere Worte und der Chef wird unglaubwürdig. Wenn man mit Gesprächen nicht mehr weiter kommt, könnte eine Ermahnung als milderer Mittel auch ihr Ziel erreichen.