

Chefärzte üben Feedback ohne erhobenen Zeigefinger

Eine Kommunikationstrainerin schult Chef- und Stationsärzte in Bremen darin, kritische Themen ermutigend anzusprechen.

Von Christian Beneker

BREMEN. Weil sich die Assistenten in den Bremer Krankenhäusern von ihren Chefs mehr Feedback wünschen, hat die Bremer Ärztekammer eine Expertin aus Hamburg eingeladen: Regine Heiland. Die Kommunikationstrainerin und Psychologin berichtete vor rund 60 weiterbildungsbezugten Chef- und Stationsärzten, wie man Kritik so anbringt, dass sie nicht verletzt, sondern weiterführt. Anlass war die zweite Evaluation der Weiterbildung in der Hansestadt, erklärte

Dr. Heike Delbanco, Geschäftsführerin der Bremer Ärztekammer. „Wir hatten den Eindruck, dass es bei manchen Verbesserungsvorschlägen der Assistenten nicht nur um Strukturelles ging, sondern auch um Fragen des Management und des Führungsstils.“

Genau hier sollte der Vortrag von Regine Heiland anknüpfen, sie konzentrierte sich auf das Thema „Feedback“. „In Sachen Mitarbeitergespräch sollten die alten Zeiten längst

vorbei sein“, sagte Heiland zur „Ärzte Zeitung“, „wenn man früher meinte, nicht gemeckert sei Lob genug, muss man heute als Führungskraft lernen, wie Feedback ohne den erhobenen Zeigefinger funktioniert.“ Um kritische Dinge ermutigend anzusprechen, braucht es Know-how, das im Medizinstudium und im Laufe des Arztberufes nicht gelehrt wird.

Heiland, die in einem Team rund um den Hamburger Kommunikationswissenschaftler Professor Friedemann Schulz von Thun arbeitet, empfiehlt das „Wertequadrat“. Dabei geht sie davon aus, dass jede Tugend, wie Fleiß, Herzlichkeit oder Genauigkeit nur dann wirklich funktioniert, wenn sie mit ihrer Schwestertugend in der Balance gehalten wird. Also: Kein Fleiß ohne Faulheit, keine Herzlichkeit ohne Vernunft, keine Genauigkeit ohne Laissez Faire – und um-

gekehrt. Denn wenn die Tugenden in ihren „Schwestern“ keine positiven Gegenwerte und mit ihnen keine Balance finden, dann wird aus Fleiß die Arbeitswut, aus Laissez Faire die Schlamperei und aus Genauigkeit „nervtötende Erbsenzählerei“, wie Heiland sagte.

Ein Chef, der Feedback geben will, müsste also zunächst erkennen, wo ein Assistent zu viel des Guten tut, wo er es also etwa mit der Genauigkeit so sehr übertreibt und zum Erbsenzähler wird, dass er zum Beispiel seine Arbeit nicht mehr schafft, erklärte die Kommunikationstrainerin. „Danach kann der Chef mit seinem ihm darüber sprechen, wie er etwas vom Laissez Faire in seine Erbsenzählerei mischen kann, um seiner Tugend der Genauigkeit durch bessere Balance wieder die rechte Geltung zu verschaffen.“

ÄrzteZeitung 9. Dezember 2010