



Foto: oipa

Die professionelle Rückmeldung

Loben, Feedback geben, kritisieren

Viele Ärzte geben ihren Mitarbeitern vor allem dann Rückmeldung, wenn etwas nicht gut läuft. Dies gilt insbesondere für junge Ärzte, die sich gerade niedergelassen haben und über wenig Erfahrung in der Mitarbeiterführung verfügen. Besser ist es, die Situationen herauszustellen, in denen etwas funktioniert hat, um dann mit anerkennenden Worten zu loben. Eine motivierende Wirkung entfaltet ein Lob immer dann, wenn eine ausführliche Begründung mitgeliefert und durch Fakten legitimiert wird. Dann spürt die Assistentin, dass es ehrlich gemeint ist. Zudem kann der Arzt die W-Frage stellen: „Wie haben Sie es nur geschafft, die Patienten zu beruhigen, die wegen des Notfalls heute so lange warten mussten?“ Er eröffnet ihr so die Möglichkeit, den Erfolg zu genießen, indem sie ausführlich über ihn berichten darf.

Das Feedbackgespräch verfolgt das Ziel, dass Mitarbeiter ihr Verhalten ändern – und zwar aus eigenem Willen und Antrieb. Verhaltensveränderungen, die von außen angestoßen oder gar erzwungen werden, entfalten bei weitem nicht die Wirkung, die entsteht, wenn sie aus eigener

Einsicht initiiert werden. Nur wenn der Arzt behutsam vorgeht, kann er einen Reflexionsprozess in Gang setzen und den Mitarbeiter so selbst von der Notwendigkeit einer Verhaltensänderung überzeugen. Einige Grundregeln:

- Ich bin ehrlich in meinen Äußerungen, gehe mit dem Mitarbeiter fair um, bleibe sachlich, wähle wertfreie Formulierungen und vermeide Verallgemeinerungen und Vorwürfe. Eindrücke gebe ich in der „Ich-Form“ wieder.

- Ich äußere zuerst und detailliert, was mir gefallen hat – und Sorge so für einen positiven Gesprächseinstieg.

- Ich äußere meine Wahrnehmung anhand von Beispielen und Beobachtungen aus dem Praxisalltag.

- Ich spreche niemals die Identitätsebene, sondern stets die Verhaltensebene an (nie die Person, sondern stets die Handlung kritisieren). Dabei reagiere ich nie aus der Emotion heraus, um mit klarem Kopf in das Feedbackgespräch gehen zu können, das unter vier Augen stattfindet.

Entscheidend für den Erfolg des Feedbackgesprächs ist die Einstellung des Arztes. Er muss davon überzeugt sein, dass es in der Verantwortung und Zuständigkeit des Mitarbeiters selbst liegt, seine Verhaltensweisen zu analysieren, zu überprüfen und zu ändern.

Ein Beispiel aus der Praxis von Dr. med. Marek Sadowski, Düsseldorf, wie ein Feedbackgespräch ablaufen sollte: Der Gynäkologe war auf ein störendes Verhalten einer Arzthelferin aufmerksam gemacht worden: Einige Patientinnen hatten sich über ihr unhöfliches Verhalten bei der telefonischen Terminvereinbarung beschwert. Nun setzte der Arzt nicht gleich ein Kritikgespräch an, sondern überlegte, welches Verhalten er eigentlich erwartet. Die Mitarbeiterin sollte eine positive Beziehung zu den Patientinnen aufbauen auf Basis einer eindeutigen Terminvereinbarung und mit einem höflichen Umgangston – so die Wunschvorstellung des Gynäkologen.

Erst jetzt wurde Sadowski aktiv und suchte das Gespräch. Im Mittelpunkt stand allerdings nicht das Verhalten – also die Unhöflichkeit –, sondern die Zielsetzung, dass jede Assistentin eine gute Beziehung zu den Patientinnen aufbauen sollte. „Mein Ziel ist die Verbesserung der Patientinnenbeziehungen. Unsere Praxis soll als absolut vertrauenswürdig gelten“ – so sein Gesprächseinstieg. Er fragte die Mitarbeiterin nach Ideen, wie das angestrebte Ziel ihrer Meinung nach erreicht werden könne. Sie brachte dann den Aspekt „Höflichkeit“ selbst ins Spiel. Im Laufe des Feedbackgesprächs sprach der Arzt auch das bisweilen unhöfliche Verhalten der Mitarbeiterin an. Nun konnte überlegt werden, wie die Ziele Patientinnenorientierung und Höflichkeit zu verwirklichen sind: in der Praxis allgemein, aber auch bezogen auf das Verhalten der Assistentin.

Falls eine Helferin es ablehnt, überhaupt in Erwägung zu ziehen, sie könne an ihrem Verhalten Verbesserungen vornehmen, nennt der Arzt Beispiele, mit denen er ihr ein Fehlverhalten nachweist. Dies sollte wertfrei geschehen. Noch muss das Ziel, sie könne von selbst zur Einsicht gelangen, nicht aufgegeben werden. Erst wenn auch dies nicht zum gewünschten Ergebnis führt, ist ein Kritikgespräch angezeigt.

Karin und Michael Letter

E-Mail: info@5medical-management.de

LEXIKON

Das Institut für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen (IQWiG) soll ein unabhängiges wissenschaftliches Institut sein, das den Nutzen medizinischer Leistungen untersucht. Qualität und Wirtschaftlichkeit stehen auf dem Prüfstand, schreibt das IQWiG auf seinen Internetseiten. Das Institut erforsche, was therapeutisch und diagnostisch möglich und sinnvoll sei, und informiere Ärzte und Patienten darüber.

Das IQWiG wurde am 1. Juni 2004 als private Stiftung gegründet und ist im Auftrag des Gemeinsamen Bundesausschusses von Ärzten und Krankenkassen oder des Bundesgesundheitsministeriums tätig. Zu den Institutsaufgaben gehören unter anderem die Bewertung von Operations- und Diagnoseverfahren, Arzneimitteln sowie Behandlungsleitlinien. Auf der Basis der evidenzbasierten Medizin

erarbeitet das IQWiG außerdem die Grundlagen für neue Disease-Management-Programme, die strukturierten Behandlungsprogramme für chronisch Kranke.

Derzeit gliedert sich das IQWiG in sieben Ressorts. Leiter des Instituts ist Prof. Dr. med. Peter T. Sawicki. Er trat sein Amt zum 1. September 2004 an. Die ersten Mitarbeiter nahmen Anfang Oktober ihre Arbeit auf. Zum 1. November bezog das IQWiG neue Räumlichkeiten in Köln-Kalk.

Damit gibt es nun auch in Deutschland eine Institution, die – analog zum englischen NICE (National Institute for Clinical Excellence) – gezielt eine Nutzenbewertung von Arzneimitteln und medizinischen Verfahren durchführen soll. Kritiker befürchten, dass das IQWiG bei der Nutzenbewertung ökonomische Argumente überbewerten wird. JF