

## SCHWIERIGE MITARBEITER

# Aktive Führung ist gefragt

Es gibt sie in jeder Klinik: die Nörgler, Besserwisser, Unmotivierten, Übersensiblen oder Intriganten. Tipps, wie leitende Ärzte mit diesen Mitarbeitern zurechtkommen

**S**eit über einem Jahr ärgert sich der Chefarzt einer Klinik für Innere Medizin nun schon über einen seiner Oberärzte. Der lehnt alle Veränderungen grundsätzlich ab und steckt mit seinem Gemjammer und Gemecker auch die Kollegen an. Um unangenehme Aufgaben versucht er sich regelmäßig zu drücken. Sachliche Kritik trifft auf taube Ohren. Inzwischen ist der Chefarzt mit seinem Latein am Ende und meidet den Kontakt zu seinem schwierigen Oberarzt, wann immer es ihm möglich ist.

Solche Situationen sind vielen Chefarzten vertraut. Für sie ist der Umgang mit schwierigen Mitarbeitern eine Herausforderung, der sie sich stellen müssen. Das ist keine leichte Aufgabe, und schon gar keine, die mit medizinischer Fachkompetenz oder Standardrezepten zu lösen ist. Im ohnehin aufreibenden Klinikalltag haben viele leitende Ärzte regelrechte Vermeidungsreaktionen entwickelt oder versuchen, das Problem durch Aussitzen



Foto: Fotolia

zu lösen. Das Ergebnis ist meist ähnlich: Der Mitarbeiter wird als schwierig abgestempelt und ausgegrenzt – ein Teufelskreis beginnt. Ist dieses Stadium erst einmal erreicht, lassen sich insbesondere frühe Unterlassungsfehler nur schwer korrigieren. Häufig zeichnen sich Probleme bereits in der Probezeit ab, doch nur selten handeln Lei-

**Griesgrämige Mitarbeiter** einfach zu ignorieren, hilft nicht weiter. Hier ist aktives Führungshandeln gefordert.

tungskräfte bereits in dieser Phase konsequent. Stattdessen verbuchen sie erste Disharmonien als Eingewöhnungsschwierigkeiten. Doch gerade frühzeitiges Gegensteuern durch konstruktives Feedback kann eine Eskalation verhindern.

Gleichgültig, welche Eskalationsstufe die Beziehung zu einem schwierigen Mitarbeiter bereits erreicht hat, die grundlegende Klärung der Situation ist nur durch ein aktives Führungshandeln der Leitungskraft möglich.

Im ersten Schritt ist es hilfreich, zunächst das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und sich zu fragen, ob es ihn tatsächlich gibt, den schwierigen Mitarbeiter. Ist es vielleicht möglich, dass er in bestimmten Situationen nicht mit seinem Umfeld zurechtkommt, sich über- oder unterfordert, sich nicht ausreichend informiert oder respektiert fühlt? Im Arbeitsalltag werden Mitarbeiter schnell als schwierig wahrgenommen, wenn sie

- eine eigene Meinung oder Persönlichkeit haben
- sich nicht der Mehrheit anschließen
- Gegenvorschläge unterbreiten, die möglicherweise besser sind
- eine kritische Grundhaltung gegenüber Veränderungen haben
- fachliche Defizite haben, aber in der Gemeinschaft sozial anerkannt sind (oder umgekehrt).

## RECHTSREPORT

### Keine Verschwiegenheitspflicht über Höhe der Bezüge

Ein Arbeitnehmer, der mit einem anderen Kollegen über die Höhe seiner Bezüge spricht, handelt nicht pflichtwidrig. Eine Abmahnung ist nicht gerechtfertigt. Dies hat das Landesarbeitsgericht (LAG) Mecklenburg-Vorpommern entschieden.

Streitig war die Wirksamkeit einer Abmahnung wegen Verstoßes gegen eine Verschwiegenheitsverpflichtung. Laut Anstellungsvertrag ist der Arbeitnehmer verpflichtet, die Höhe der Bezüge vertraulich zu behandeln, im Interesse des Betriebsfriedens auch gegenüber anderen Firmenangehörigen. Der Kläger hatte sich dennoch mit seinem Arbeitskollegen über die Höhe der Bezüge und die damit verbundenen

Änderungen im Januar und Februar unterhalten. Die Arbeitgeberin erteilte ihm daraufhin eine Abmahnung.

Diese Abmahnung ist nach Auffassung des Gerichts aus der Personalakte zu entfernen. Eine Pflichtverletzung liege nicht vor. Die Klausel im Anstellungsvertrag, wonach der Arbeitnehmer verpflichtet ist, die Höhe der Bezüge vertraulich zu behandeln, ist unwirksam. Diese stellt nach Meinung des Gerichts eine unangemessene Benachteiligung des Arbeitnehmers entgegen den Geboten von Treu und Glauben im Sinne von § 307 Bürgerliches Gesetzbuch dar. Nach ständiger Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts ist der Arbeitgeber auch bei

der Lohngestaltung dem Gleichbehandlungsgrundsatz verpflichtet. Die einzige Möglichkeit für einen Arbeitnehmer festzustellen, ob er Ansprüche aus dem Gleichbehandlungsgrundsatz hinsichtlich seiner Lohnhöhe hat, ist das Gespräch mit Arbeitskollegen. Ein solches Gespräch ist aus Sicht des Gerichts nur erfolgreich, wenn der Arbeitnehmer auch selbst bereit ist, über die eigene Lohngestaltung Auskunft zu geben. Darüber hinaus wird das Verbot auch gegen die Koalitionsfreiheit gemäß Art. 9 Abs. 3 Grundgesetz verstoßen, weil dadurch keine Mitteilungen über Lohnhöhen gegenüber einer Gewerkschaft möglich seien, deren Mitglied ein Arbeitnehmer sein könnte. (LAG Mecklenburg-Vorpommern, Urteil vom 21. Oktober 2009, Az.: 2 Sa 237/09) **RAin Barbara Berner**

Aber können solche Mitarbeiter nicht auch sehr wertvoll sein, gerade weil sie sich nicht anpassen? Oder ist das eigene Führungsverhalten so ausgerichtet, dass diese Mitarbeiter darunter leiden? Das herauszufinden und darauf zu reagieren, ist die vordringlichste Führungsaufgabe im Umgang mit vermeintlich schwierigen Mitarbeitern.

nach vergangenen Entscheidungen in der Klinik fragen, bei denen sich der Mitarbeiter übergangen oder verletzt fühlte. Der Mitarbeiter erhält eine offene Rückmeldung zu seinen Leistungen. Zur präzisen Situationsanalyse gehört auch, dass sich der Chefarzt fragt, wie sein Verhalten frustrierend auf den Mitarbeiter gewirkt haben könnte.

bindlichkeit für beide Seiten geschaffen werden kann.

Trotz des Fachkräftemangels muss auch die letzte Alternative in Betracht gezogen werden: die Aufhebung des Arbeitsverhältnisses. Diese Maßnahme kommt aber erst in Betracht, wenn die aktive Steuerung der Führungsprozesse keine Wirkung zeigt.

Eine solche Herangehensweise erfordert Zeit, Einfühlungsvermögen und Mut. Nicht immer ist eine schnelle Lösung garantiert. In der Konsequenz aber ist ein aktives Führungshandeln unabdingbar, denn das Aussetzen oder Vermeiden ist auf Dauer nicht nur kräftezehrend und demotivierend, sondern auch ein schlechtes Signal an die anderen Mitglieder des Teams. Denn sie beobachten sehr genau, wie ihr Chef mit einem Kollegen umgeht, der sich nicht an die Standards hält. ■

Werner Fleischer  
www.ihrcoach.com

## Nichtangepasste Mitarbeiter können auch sehr wertvoll sein.

Im zweiten Schritt findet gemeinsam mit dem Mitarbeiter eine Analyse der Situation statt. Schuldzuweisungen, Diskussionen oder Rechthabereien haben dabei nichts zu suchen. Beide Parteien erhalten die Möglichkeit, ihre Sicht der Dinge darzustellen, und schildern ihre Wahrnehmungen. Die Leitungskraft sollte sich ein möglichst genaues Bild von der Situation des Mitarbeiters machen und dabei auch nach privaten Gründen oder

In der dritten Phase entwickeln beide Gesprächspartner einen Lösungsweg und vereinbaren Ziele für die weitere Zusammenarbeit. Dabei werden mögliche Konsequenzen offen angesprochen. Wichtig ist, dass auch der Mitarbeiter die Möglichkeit erhält, eine aus seiner Sicht praktikable Lösung zu formulieren. Für die weitere Zusammenarbeit sind regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche ein wirkungsvolles Führungsinstrument, mit dem eine Ver-

## GOÄ-RATGEBER

### Abrechnung von Hörprüfungen II

Die Gebührenpositionen für die Abbildung der Hörprüfungen auf der Grundlage der Amtlichen Gebührenordnung für Ärzte (GOÄ) werfen immer wieder Fragen auf. Bei der Abrechnung der audiometrischen Leistungen ist häufig strittig, welche Untersuchungsinhalte erbracht sein müssen, um eine bestimmte Gebührennummer zutreffend in Ansatz zu bringen (siehe auch GOÄ-Ratgeber, Heft 6/2011).

Bei der Hörprüfung nach Nr. 1404 GOÄ „Sprachaudiometrische Untersuchung, auch beidseitig ...“ handelt es sich um eine Untersuchung zur Prüfung des Sprachverständnisses in Abhängigkeit von der Lautstärke. Aus den unterschiedlichen, in der Prüfung verwendeten Lautstärken ergeben sich Prozentsätze richtig verstandener Zahlen, Wörter oder Sätze, die – anders als die Tonaudiometrie (Leistung nach Nr. 1403 GOÄ) – Rückschlüsse auf das Sprachverständnis des Patienten erlauben.

Zur Erfüllung der Leistungslegende der Nr. 1404 GOÄ sind bestimmte Anforderungen zu erfüllen, die auch die Ausstattung der Hörprüfeinrichtung betreffen: Die Ermittlung des Hörverlusts für Sprache und des Diskriminationsverlusts nach DIN-Norm haben über normiertes Testmaterial, zum Beispiel Freiburger Sprach-

test (DIN 45625), getrennt für das rechte und linke Ohr, über Kopfhörer mit unterschiedlicher Lautstärke oder im freien Schallfeld über Lautsprecher zu erfolgen. Die Leistung nach Nr. 1404 GOÄ beinhaltet auch, falls erforderlich, eine Knochenleitungsprüfung und gegebenenfalls eine zusätzliche Prüfung des beidohrigen Satzverständnisses über Lautsprecher. Darüber hinaus sind nach der ergänzenden Bestimmung zu den Nrn. 1403 und 1404 GOÄ die Leistungen nach den Nrn. 1400 „Genauere Hörprüfung ...“ und 1401 GOÄ „Hörprüfung mittels einfacher audiologischer Testverfahren ...“ neben Nr. 1404 GOÄ nicht ansatzfähig.

Für die „Sprachaudiometrische Untersuchung zur Kontrolle angepasster Hörgeräte im freien Schallfeld“ ist Nr. 1405 GOÄ heranzuziehen. Hierbei ist zu beachten, dass für eine Kinderuntersuchung die Leistungslegende der Nr. 1406 GOÄ „Kinderaudiometrie (in der Regel bis zur Vollendung des 7. Lebensjahres) ...“ auch die „Messungen zur Hörgeräteeinpassung“ als fakultative Leistung mit beinhaltet. Eine gegebenenfalls notwendige Vertäuschung zur Verhinderung der Wahrnehmung des Prüfereizes auf dem Gegenohr ist Leistungsbestandteil aller Hörtestungen und nicht gesondert in Ansatz zu bringen. Nr. 1407 GOÄ bildet die Leistungen „Impedanzmessung am Trom-

melfell und/oder an den Binnenohrmuskeln (zum Beispiel Stapedius-Lautheitstest), auch beidseitig“ ab. Hierbei handelt es sich um Verfahren der Impedanzaudiometrie zur Funktionsprüfung des Mittelohrs. Bei Kombination der Messungen am Trommelfell (Tympanometrie) und an den Binnenohrmuskeln (Stapediusreflexprüfung) ist diese Gebührennummer nur einmal ansatzfähig (Verknüpfung mit „und/oder“). Auch bei beidseitiger Messung ist Nr. 1407 GOÄ insgesamt nur einmal berechnungsfähig.

Audiologische, aber auch audioenzephalographische Verfahren (zum Beispiel die Messung akustisch evozierter Hirnpozentiale) zum Ausschluss oder zur Diagnose einer Hörstörung beziehen sich in der Regel auf die Untersuchung beider Ohren (beziehungsweise beider Hörbahnen). Die Untersuchung nur eines Ohrs, etwa zur Kontrolle einer Seite bei bekanntem Befund des von der aktuellen Erkrankung nicht betroffenen Gegenohrs, berechtigt jedoch – bei vollständiger Leistungserbringung des in der jeweiligen Leistungslegende aufgeführten (Mindest-)Umfangs – bereits zum Ansatz der inhaltlich zutreffenden Gebührennummer, eine beidseitige Untersuchung jedoch nicht zum zweifachen Ansatz dieser Position.

Dr. med. Tina Wiesener