

Führen durch Kommunikation – Teil 1

# Das Mitarbeitergespräch

| Bernd Sandock

Mitarbeitergespräche sind nicht zu verwechseln mit persönlichen, informellen Unterhaltungen oder „Zwischen-Tür-und-Angel-Gesprächen“. Von einem Mitarbeitergespräch ist dann zu sprechen, wenn es ein klar definiertes Ziel hat, vorbereitet ist und bezüglich Dauer, Rahmenbedingungen und Ablauf bestimmte Standards berücksichtigt. Es ist ein wichtiges Instrument der Mitarbeiter- und Praxisführung. Generelle Anregungen für Vorbereitung und Ablauf von Mitarbeitergesprächen sind Thema des ersten Teils des Artikels, Beispiele für verschiedene konkrete Gesprächsanlässe werden in einem zweiten Teil erörtert.



*Was für den privaten Bereich gilt, trifft in noch stärkerem Maße auf professionelle Gespräche, speziell in der Mitarbeiterführung, zu. Hier brauche ich Klarheit über meine Rolle in diesem Gespräch: Bin ich Vermittler [...], Moderator [...], Kritiker [...] oder Anleiter ...*

**S**ie treffen sich mit Bekannten bei einer Geburtstagsfeier und unterhalten sich „über Gott und die Welt“. Sie wollen einen neuen Geschirrspülautomaten kaufen und gehen in ein Fachgeschäft, um sich von dem Verkäufer über den aktuellen Stand der Technik und die besten auf dem Markt befindlichen Geräte informieren zu lassen. Der Sohn Ihres Nachbarn demonstriert seit einer halben Stunde die Leistungskraft seiner Verstärker. Ihr Ärger hat sich immer weiter gesteigert. Nun gehen Sie zu Ihrem Nachbarn, um sich zu beschweren.

## Charakter und Ziel des Gesprächs

In allen drei Situationen „führen Sie ein Gespräch“. Aber wie unterschied-

lich diese Gespräche sind, ist leicht erkennbar: Gegenstand, Ziel, innerer Aufbau, Gesprächsbeginn und -abschluss sowie die Vorbereitung auf das Gespräch sind denkbar verschieden.

Was für den privaten Bereich gilt, trifft in noch stärkerem Maße auf professionelle Gespräche, speziell in der Mitarbeiterführung, zu. Hier brauche ich Klarheit über meine Rolle in diesem Gespräch: Bin ich Vermittler (in einem Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern), Moderator (in einer Praxisbesprechung), Kritiker (einer Mitarbeiterin, die nachlässig gearbeitet hat) oder Anleiter (in einem Gespräch mit einer Auszubildenden). Je nach Intention und Ziel des Gespräches sowie der Definition meiner Rolle müssen Ge-

sprächsformen und -instrumente eingesetzt werden, die den gewünschten Zweck erfüllen.

Charakter, Anlässe und Ziele von Mitarbeitergesprächen sind vielfältig. Dementsprechend sind verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen zu unterscheiden. Die häufigsten sind:

- Führungsgespräch
- Problem- und Konfliktgespräch
- Delegationsgespräch
- Kritikgespräch
- Bewerbungsgespräch.

Diese werden im zweiten Teil des Artikels erörtert.

Als erstes sollten Sie sich über den Charakter des zu führenden Mitarbei-



Dentin-Bruchkante nach Applikation von Biorepair®, 10.000-fach vergrößert  
Bild: Prof. Dr. G. Schmalz, Universität Regensburg

## Der künstliche Zahnschmelz lagert sich in die offenen Dentintubuli ein und verschließt sie

Aktuelle klinische In-vitro-Studie erklärt die Wirkung von Biorepair® bei empfindlichen Zähnen: Biorepair® ist nach wiederholten Anwendungen in der Lage, die Dentinpermeabilität deutlich zu vermindern. Weil die Zink-Carbonat-Hydroxylapatit-Kristalle in Biorepair® Zahnpasta sich nicht nur als schützende Deckschicht auf der Dentinoberfläche auflagern, sondern in der Lage sind, sich in die offenen Dentintubuli einzulagern und diese zu verschließen, können unangenehme Schmerzreize nicht weitergeleitet werden.

Siehe auch: Abstract für das 29. Meeting der IADR.  
(<http://iadr.confex.com/iadr/2011sanDiego/webprogramcd/Paper144227.html>)

## 20% künstlicher Zahnschmelz\* zum Draufputzen: Biorepair® Zahncreme

\*microrepair®

Biorepair® ist bei Zahnärzten und in Apotheken sowie in Drogeriemärkten und -abteilungen erhältlich.

**Neue Sorte:** Biorepair® mild. Mentholfrei und milder Geschmack



tergesprächs klar sein: Was ist meine Hauptintention, aus welchem Grund will ich das Gespräch führen: Ist es ein Führungsgespräch, ein Kritikgespräch etc.? Der zweite Schritt besteht darin, für sich festzulegen, mit welchem Ziel man das Gespräch führt: Was will ich mit dem Gespräch erreichen; bildlich gesprochen: Wo hängt – realistisch – das Zielband? So ist es beispielsweise bei einem Kritikgespräch ein Unterschied, ob Sie das Gespräch führen, weil eine Mitarbeiterin in letzter Zeit häufig zu spät gekommen ist; hier ist sicherlich das Ziel, dass sie ab morgen pünktlich ist.

Oder ob bei einer anderen Mitarbeiterin der Patientenumgang noch nicht professionell genug ist; hier wird das Ziel sein, ihr Problembewusstsein zu wecken, mit ihr gemeinsam das Problem zu erörtern und nach kurz- und mittelfristigen Lösungen zu suchen: zum Beispiel Fortbildung, Trainings, Anleitung durch eine erfahrene Mitarbeiterin. Ihr Ziel ist es, durch das Gespräch ein Umlernen in Gang zu setzen, das sicher nicht in allen Punkten von heute auf morgen gelingt.

### Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs

Es ist hilfreich, sich auf das Gespräch vorzubereiten. Neben der Klärung von

Charakter und Ziel des Gesprächs sollte man sich kurz über folgende Fragen Klarheit verschaffen:

*Wie ist die (emotionale) Ausgangslage bei meinem Gesprächspartner und bei mir?*

Wenn einer der Gesprächspartner von dem Thema stark betroffen ist, geht er leicht in eine Verteidigungshaltung und ein sachliches Gespräch wird erschwert.

Dann kann es günstig sein, zu Beginn des Gesprächs erst einmal die Wogen zu glätten.

*Welche Punkte möchte ich ansprechen?*  
Überlegen Sie sich vor dem Gespräch die konkreten Punkte, die Sie ansprechen wollen.

*Wie arrangiere ich die Sitzordnung?*  
Die Sitzordnung soll zum Charakter des Gesprächs passen. Wenn man sich steif gegenüber sitzt, sich evtl. noch hinter einen Schreibtisch zurückzieht, ist ein offenes Gespräch erschwert.

*Mit welchen Worten beginne ich das Gespräch?*

Mit der Form des Einstiegs werden die Weichen für das gesamte Gespräch gestellt. Weil die ersten Worte auch Orientierung für den Gesprächspartner sind, sind sie bedeutungsvoll.

*Wie argumentiere ich und belege meine Sichtweise?*

Welche Argumente haben Sie für Ihre Sichtweise? Belegen Sie sie durch konkrete Situationen oder Verhaltensweisen der Mitarbeiterin und vermeiden Sie pauschale Urteile.

*Welche Vereinbarungen strebe ich an?*

Die Gesprächsergebnisse sollten zusammengefasst und eine gemeinsame, nachprüfbare Vereinbarung getroffen werden.

*Wie überprüfe ich im Nachhinein die Vereinbarungen?*

Überlegen Sie bereits in der Vorbereitung, wie und wann Sie mögliche Absprachen überprüfen wollen.

### Rahmenbedingungen und Ablauf

Jedes Gespräch folgt einer bestimmten Gesetzmäßigkeit, einer Dramaturgie – so auch Mitarbeitergespräche.

Die Dramaturgie eines Kritik- oder eines Delegationsgesprächs beispielsweise ist nicht vollständig identisch, folgt aber dennoch einem grundsätzlich ähnlichen Ablauf:

*Kündigen Sie der Mitarbeiterin das Gespräch vorher an.*

Ein Gesprächsüberfall erscheint im ersten Moment komplikationsloser, ist aber gegenüber dem Gesprächspartner unfair, da er keine Möglichkeit hatte, sich auf das Gespräch einzustellen.

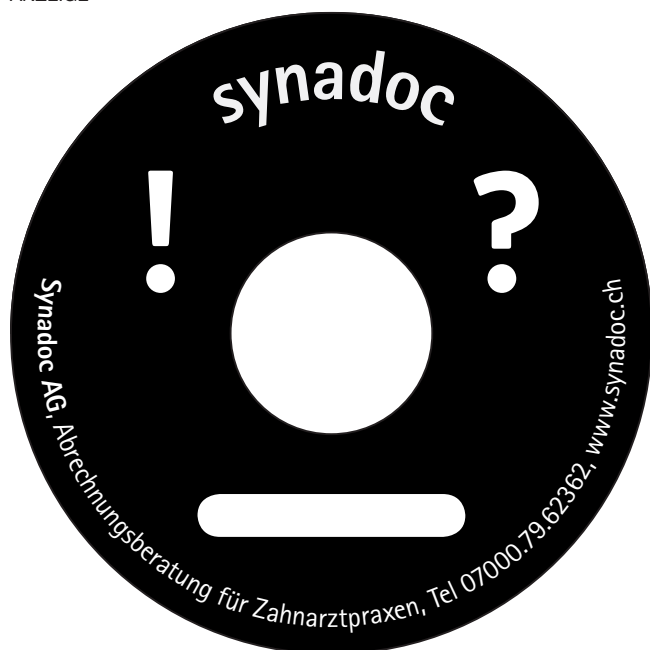
*Stellen Sie ein angemessenes Arrangement her.*

Das Gespräch sollte in der Regel ein Vieraugengespräch sein. Eine frontale Sitzanordnung vermittelt eher ein Gegeneinander. Legen Sie vorher die ungefähre Gesprächsdauer fest.

*Schaffen Sie eine störungsfreie Atmosphäre.*

Wählen Sie einen geeigneten Raum für das Gespräch, in der Regel Ihr Büro, in dem Sie ungestört sind: kein Telefon, keine Störung durch eine andere Mitarbeiterin. Seien Sie in dem Gespräch präsent und nicht gedanklich mit anderen Dingen beschäftigt.

ANZEIGE





*Beginnen Sie mit der nochmaligen Benennung des Gesprächsthemas.*

Auch wenn Sie bei der Vereinbarung des Gesprächstermins das Thema gegenüber der Mitarbeiterin schon benannt haben, ist dies erforderlich, um Missverständnisse über den Gesprächsgegenstand auszuschalten.

*Erläutern Sie klar und konkret Ihr Gesprächsziel.*

Ihre Mitarbeiterin weiß dadurch von Beginn an, welches Anliegen Sie haben, z.B.: „Ich möchte, dass wir da etwas ändern.“; „Mir ist es wichtig, Ihre Meinung zu hören, um gemeinsam Ideen zu entwickeln.“

*Schildern Sie das Thema aus Ihrer Sicht.*

Sie haben eine bestimmte Sicht der Dinge, die Sie der Mitarbeiterin mitteilen.

*Geben Sie der Mitarbeiterin anschließend die Möglichkeit, ihre Sicht zu schildern.*

Sie machen damit deutlich, dass Ihnen die Meinung Ihrer Mitarbeiterin wichtig ist. Erfahrungsgemäß haben zwei Menschen häufig unterschiedliche Wahrnehmungen derselben Situation und daher unterschiedliche Sichtweisen.

*Erörtern Sie gemeinsam das Problem.*

*Fassen Sie die Ergebnisse zusammen.*

Verhindern Sie auf diese Weise, dass jeder für sich mit einem anderen Ergebnis aus dem Gespräch hinausgeht. Sie ersparen sich damit viele Missverständnisse.

*Schließen Sie mit einer klaren Vereinbarung ab.*

Die Vereinbarung kann sehr konkret sein („Ab morgen pünktlich!“) oder darin bestehen, den nächsten Schritt zu planen (Fortbildungsmöglichkeiten herausfinden). Durch eine Vereinbarung bekommt das Gespräch eine größere Verbindlichkeit.

*Überprüfen Sie nach einer entsprechenden Zeit die Umsetzung der Vereinbarung.*

Teil der Vereinbarung sollte sein, einen Zeitpunkt festzulegen, an dem die getroffene Regelung gemeinsam überprüft wird: war sie sinnvoll, welche Schwierigkeiten traten auf, sollte sie modifiziert werden.



## kontakt.



### **sandock | Beratung für Zahnärzte**

Bernd Sandock  
Spindelmühler Weg 22, 12205 Berlin  
Tel.: 0 30/81 29 40 63  
E-Mail: info@sandock.de  
www.sandock.de

# » Ich liebe CHARLY, weil der so einfach gestrickt ist.«



Carolin Friedrich (ZFA)

»CHARLY ist total einfach zu bedienen. Da lassen sich alle Programm-Features über eine übersichtliche Oberfläche und eine einheitliche Maske bedienen. Meine Kolleginnen und ich haben uns da ganz schnell zurechtgefunden. Das nervige und umständliche Hin- und Herspringen wie bei anderen Programmen fällt bei CHARLY zum Glück flach, weil man immer den Durchblick hat.«

Weitere gute Gründe, warum man bei CHARLY ins Schwärmen kommt, gibt's unter [www.solutio.de](http://www.solutio.de)

solutio auf den infotagen  
dental-fachhandel süd,  
8. Oktober 2011, Halle 6, Stand F60



# CHARLY

Das Prinzip Vorsprung