

Führen durch Kommunikation – Teil 2

# Besonderheiten verschiedener Mitarbeitergespräche

| 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. In diesem zweiten Teil sind die spezifischen Besonderheiten unterschiedlicher Arten von Mitarbeitergesprächen beschrieben.

**E**in Führungsgespräch hat die Beurteilung einer Mitarbeiterin, die Stärkung ihrer Arbeitsmotivation oder auch ihre Anleitung zum Gegenstand. Bei einem Führungsgespräch erhält die Mitarbeiterin ein Feedback, worin sie gute Leistungen zeigt, aber auch, worin noch Schwächen liegen. Es dient der Standortbestimmung der Mitarbeiterin und sollte in Abständen immer wieder stattfinden: Ist bei einer neuen Mitarbeiterin ein Gespräch etwa eine bis drei Wochen nach Praxiseintritt sinnvoll, so sind bei langjährigen Mitarbeitern „Jahresgespräche“ zu empfehlen. Auch wenn sie im Praxisalltag für den einen oder anderen Praxisinhaber wie eine lästige oder überflüssige Zusatzbelastung erscheinen, sind sie ein wichtiges Mittel der Mitarbeitermotivierung. Durch das Gespräch erfährt die Mitarbeiterin, wie Sie ihre Arbeitsleistung bewerten und welche Erwartungen Sie an sie haben. Sie geben ihr damit eine wichtige Orientierung und signalisieren Ihre Wertschätzung gegenüber ihrer Arbeit. Die Mitarbeiterin ihrerseits gibt auch Hinweise, was aus ihrer Sicht auch in der Praxis insgesamt verbessert werden könnte. Das Gespräch kann auch dazu dienen, noch bestehende Schwierigkeiten, die die Mitarbeiterin in ihrer Arbeit sieht, herauszufinden und

gemeinsam Lösungen zu suchen oder auch im Sinne eines Zielvereinbarungsgesprächs berufliche Ziele der Mitarbeiterin anzusprechen und ggf. entsprechende Schritte zu vereinbaren. Grundlage für ein Führungsgespräch kann und sollte ein Fragebogen zur Mitarbeiterbeurteilung sein.

## Das Problem- und Konfliktgespräch

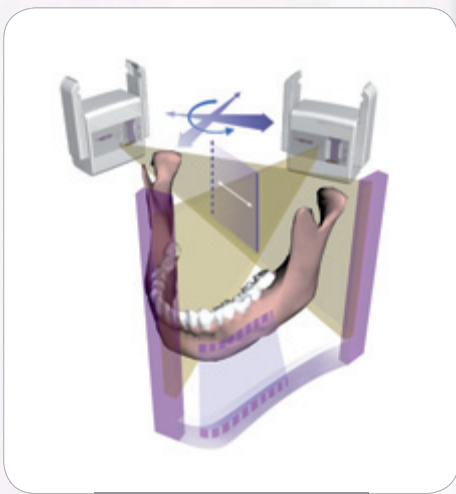
Ein Problem- und Konfliktgespräch soll dazu beitragen, Hintergründe eines aufgetauchten Problems zu erkennen und dadurch Problemlösungen zu entwickeln. Hierbei ist es hilfreich, sich in die Denk- und Empfindungsweise des Gesprächspartners zu versetzen und zu versuchen, durch aktives Zuhören zwischen den Zeilen zu hören. Gerade bei diesen Gesprächsanlässen, in denen die geringer werdende Motivation, Leistungsabfall, häufige Krankschreibungen etc. Thema sind und mit deren Hilfe Sie versuchen, Hintergründe zu erkennen, ist ein guter Kontakt und das Verstehen des anderen Voraussetzung, um konstruktive Lösungen zu finden.

Was „Aktives Zuhören“ bedeutet, ist anschaulich am Eisberg-Modell zu erkennen: Vom Eisberg ist etwa nur ein Sechstel zu sehen, nämlich der Teil, der oberhalb der Wasseroberfläche liegt. Fünf Sechstel sind verborgen. Vergleichbar ist es in der Kommunika-

tion: Die Worte, die wir von unserem Gesprächspartner hören, machen nur einen Teil der gesamten Kommunikation aus und sind zumeist sachlichen Inhalts. Wir nennen sie die aktive Stimme. Im Verborgenen schwingt die passive Stimme mit. Sie ist gerade in konflikthaften Gesprächssituationen wesentlich bedeutungsvoller, da sie, zwischen den Zeilen, Emotionen und Bewertungen zum Ausdruck bringt, die uns wesentlich stärker steuern als sachliche Aspekte (siehe Grafik, Seite 16).

Aktives Zuhören bedeutet, dass man seinem Gesprächspartner mit einer akzeptierenden Haltung begegnet und versucht, seine Sichtweise nachzuvollziehen – ohne sie damit automatisch teilen zu müssen. Durch vertiefende Fragen („Wie meinen Sie das?“; „Was bedeutet das für Sie?“) und das angemessene Ansprechen der „passiven Stimme“ („Das klingt, als würden Sie das ungerecht finden.“) versucht man, die hinter den gesprochenen Worten stehenden Gefühle und Bewertungen zu erfassen. Das aktive Zuhören in einem Gespräch wird somit zu einem Türöffner zu meinem Gesprächspartner. Das Verstehen seiner Sichtweise, eventuell auch seiner bislang unklaren Beweggründe für ein bestimmtes Verhalten, ist eine wichtige Grundlage für Problemlösungen.

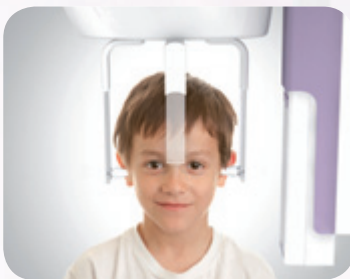
## Entdecken Sie die neue X7 Serie Fernröntgenausleger für die Cephalometrie



### Fortgeschrittene Kinematik

HYPERION zeichnet sich durch seine vielschichtige Kinematik aus, die es ermöglicht die komplexe Morphologie des Patienten zu folgen und einen konstanten Vergrößerungsfaktor über die gesamte Aufnahme zu gewährleisten.

Mit der angewandten "Morphology Recognition Technology" werden Größe und weitere wichtige Charakteristika des Patienten erfasst und automatisch die korrekten, und patientenspezifischen, Aufnahmeparameter festgelegt.



### X7 Fernröntgenausleger für die Cephalometrie

Die X7 Geräteserie kann mit einem Fernröntgenausleger für die Cephalometrie aufgerüstet werden (anterior-posterior, posterior-anterior, latero-lateral sowie Sonderprojektionen wie z.B. Submentovertex sind möglich).

Weitere Besonderheiten:

- Automatische Erfassung des Nasion-Punktes
- Automatische Anpassung der Aufnahmeparameter
- Schnelle Scanzeiten (min. 3.6 s) für maximale Patientenstabilität



[www.my-ray.com](http://www.my-ray.com)

MyRay Systeme - Eine neue Erfahrung  
in Dental Bildgebende Systeme

MyRay, näher an Ihre professionellen Bedürfnisse

**myray**  
new comfort  
in digital imaging

## Eisbergmodell der Kommunikation

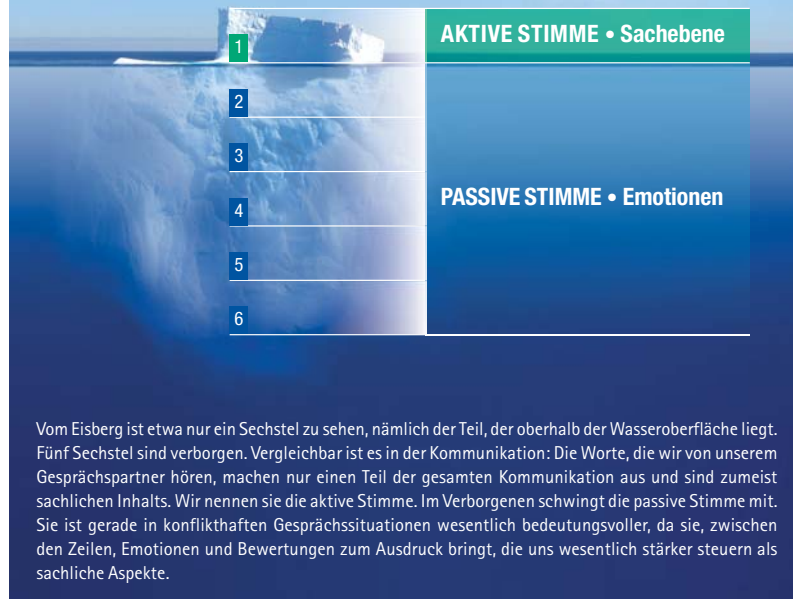
### Das Delegationsgespräch

In einem Delegationsgespräch werden der Mitarbeiterin neue Aufgaben- und Verantwortungsbereiche und damit möglicherweise verbundene Entscheidungskompetenzen übertragen. Delegieren bedeutet im Sinne professioneller Personalführung nicht, unliebsame Aufgaben abzuschieben. Vielmehr werden durch die Übertragung von eindeutig beschriebenen Tätigkeiten klare Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams abgegrenzt sowie Gestaltungsspielräume und damit die Motivation des Mitarbeiters erhöht. Ein wichtiger Bestandteil dieses praxisbezogenen Führungskonzepts, des „Management by Delegation“, ist die Festlegung von Verantwortlichkeiten mithilfe von schriftlichen Stellenbeschreibungen.

In einem konstruktiven Delegationsgespräch legen Sie der Mitarbeiterin Ihre Vorüberlegungen und den Vorschlag für die Übernahme eines neuen Aufgabengebietes dar. Sie begründen, warum gerade diese Mitarbeiterin für diese Aufgabe besonders geeignet ist und heben die Wichtigkeit dieses Aufgabenbereiches für die Praxis und für deren Erfolg hervor. Dadurch kann die Mitarbeiterin Stellenwert und Sinn ihrer Tätigkeit im Gesamt der Praxis erkennen. In dem Gespräch muss das genaue Aufgabenfeld der Mitarbeiterin beschrieben und abgegrenzt und Ihre Erwartungen an die Mitarbeiterin formuliert werden. Außerdem sind die Entscheidungsbefugnisse, die der Mitarbeiterin für ihren neuen Verantwortungsbereich übertragen werden, festzulegen.

### Das Kritikgespräch

In einem Kritikgespräch wird die Kritik an bestimmten Verhaltensweisen der Mitarbeiterin klar ausgedrückt und besprochen und festgelegt, was die Mitarbeiterin verändern soll. Besonders Kritikgespräche sind Vieraugengespräche. Sie sind für beide Beteiligten meist schwierig, denn man befürchtet, nicht den richtigen Ton zu treffen. Daher sollten Sie Kritik frühzeitig ansprechen, um nicht zu lange „negative Rabattmarken“ zu sammeln. Eine günstige Voraussetzung für ein Kritikgespräch ist eine positive „Kritik- und Fehlerkultur“ in der Praxis, bei der Fehler nicht angesprochen werden, um einen Schuldigen zu



verurteilen, sondern um sich als Einzelner und als Praxis insgesamt zu verbessern.

Der Kritikpunkt sollte zu Beginn des Gespräches klar und deutlich benannt werden, damit Ihre Mitarbeiterin weiß, woran sie ist. Eine positive Rückmeldung als Gesprächseinstieg kann sinnvoll sein, um Ihre generelle Zufriedenheit mit der Arbeit der Mitarbeiterin zum Ausdruck zu bringen und um die kritischen Punkte nicht als das Bestimmende darzustellen. Ein scheinbar versöhnliches Lob zu Beginn, nur um die Kritik zu versüßen, ist aber ebenso wenig sinnvoll, wie das „Reden-um-den-heißen-Brei“.

In einem Kritikgespräch ist es hilfreich und trägt zu einer konstruktiven Lösung bei, wenn Sie konkretes Verhalten der Mitarbeiterin kritisieren und nicht eine Charaktereigenschaft ihrer Persönlichkeit, wenn Sie sie kritisieren für etwas, das sie getan hat, nicht dafür, wie sie ist: „Mir ist aufgefallen, dass Sie sich in letzter Zeit speziell älteren Patienten gegenüber ungeduldig verhalten haben und auf Fragen manchmal schnippisch antworten.“ Statt: „Sie haben offenbar Probleme mit älteren Patienten.“ Konkretes Verhalten kann eine Mitarbeiterin eher verändern als eine ihrer Eigenschaften.

Nachdem Sie Ihre Kritikpunkte benannt haben und die Mitarbeiterin die Möglichkeit hatte, ihre Sicht zu schildern, ist das Ziel, mit einer Win-win-Strategie eine gemeinsame Lösung zu finden,

sofern Sie weiterhin mit der Mitarbeiterin zusammenarbeiten wollen. Die Mitarbeiterin soll nicht ihr Gesicht verlieren, sondern sie soll darin bekräftigt werden, ihr Verhalten zu ändern.

Auch und gerade in einem Kritikgespräch ist eine klare Vereinbarung zu treffen über das zukünftige Verhalten und die von Ihnen erwartete Leistung: „Ich möchte, dass Sie geduldig auf Fragen eingehen und wenn es erforderlich ist, sich hilfsbereit um unsere älteren Patienten kümmern. Wir werden uns am Ende des Monats noch einmal zusammensetzen und schauen, wie es läuft.“

### Das Bewerbungsgespräch

In einem Bewerbungsgespräch bewerben sich – je nach Arbeitsmarktlage – beide Seiten. Das Gespräch hat zum Ziel, dass sowohl Praxis als auch Bewerberin entscheiden können, ob sie „zueinander passen“. Vor dem eigentlichen Bewerbungsgespräch sollten Sie sich mithilfe der Bewerbungsunterlagen einen ersten Eindruck über die zukünftige Mitarbeiterin verschaffen. Vollständige Bewerbungsunterlagen umfassen: Bewerbungsschreiben, Foto, Lebenslauf, Schulzeugnisse, Zeugnisse von früheren Arbeitgebern, Dokumente von Prüfungen und Fortbildungsnachweise. Die Beurteilung der Unterlagen bezieht den Stil des Bewerbungsschreibens ebenso mit ein wie das äußere Erscheinungsbild der Bewerberin, die Aussagen der Zeugnisse oder die Gesamtpräsentation und Vollständigkeit

der Bewerbung. Darüber hinaus sind Lücken im Lebenslauf, Arbeitsunterbrechungen oder häufiger Praxiswechsel von Bedeutung.

Das Bewerbungsgespräch selbst ist keine Einbahnstraße: Auch die Praxis „bewirbt sich“. Deshalb sollten Sie sich abhängig von der Bedeutung der zu besetzenden Position genügend Zeit nehmen. Es ist günstig, den Zeitpunkt des Bewerbungsgesprächs so zu legen, dass die Mitarbeiterinnen auch einen ersten Eindruck von der Bewerberin bekommen.

Zu Beginn des Gesprächs schildert die Bewerberin ihre persönliche Situation und ihren beruflichen Werdegang: Tätigkeitsschwerpunkte, Interessensgebiete, Stellenwechsel, Fort- und Weiterbildungen. Achten Sie dabei auf Wortwahl, Körpersprache und Verhaltensweisen. Fragen nach den individuellen Erfahrungen, den Neigungen und den Gründen für den Stellenwechsel und danach, wie die Bewerberin ihre Aufgabe und Rolle als Zahnmedizinische Fachangestellte gegenüber den Patienten und innerhalb der Arbeitsteilung im Team sieht, geben Aufschluss über ihre Arbeitseinstellung und Motivation. Stellen Sie konkrete Fragen, die sich auf die Anforderungen beziehen, die Sie an die neue Mitarbeiterin stellen. Hier sind auch „Stressfragen“ sinnvoll, etwa nach dem Verhalten in kritischen Situationen und aus dem Praxisalltag („Was würden Sie tun, wenn ...?“). Häufig sind hierbei nicht nur die Antworten selbst aufschlussreich, sondern die Art, wie sie gegeben werden. Als Faustregel gilt: Je mehr Verantwortung die zukünftige Mitarbeiterin übernehmen soll, desto genauer sollten Sie sich ein Bild von ihr, ihrer Einstellung zur Arbeit und ihrem Verhalten im Alltag machen.

Anschließend sollten Sie Ihre Praxis vorstellen, einschließlich Ihrer „Philosophie“, denn nur so wird deutlich, ob beide Seiten zueinander passen. Entsprechend einem vorher entwickelten Anforderungsprofil, das Sie zum Beispiel in Stellenbeschreibungen niedergelegt haben, besprechen Sie die konkreten Aufgaben, Ihre Vorstellungen und Ihre Erwartungen an eine neue Mitarbeiterin. Geben Sie Ihrer Gesprächspartnerin ausdrücklich die Möglichkeit, Fragen zu stellen, und klären Sie Gehalts- und Arbeitszeitvorstellungen sowie den möglichen Arbeitsbeginn ab. Die Art ihrer Fragen wird Ihnen Aufschluss über Denkweisen und Interessen der Bewerberin geben.



## 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



# TOP-ANGEBOT zum Spitzenpreis!

## TELESKOP-KRONE

Primär- und  
Sekundärteil

komplett nur

**99,99 €\***

\* Jede Vollverblendung nur 24,92 € / zzgl. MwSt. Das Angebot ist gültig bis zum 31.10.2011. Es gilt das Auftragsdatum der Praxis.



[ **Hochwertiger Zahnersatz zu günstigen Preisen** ]



freecall: (0800) 247 147-1  
www.dentaltrade.de

