

# Effektive Mitarbeitergespräche

Ein Beitrag von Dietmar Karweina

**PERSONALMANAGEMENT** /// Machen Ihre Mitarbeiter immer alles, was Sie in einem Teammeeting besprochen haben? Viele selbstständige Zahntechniker sagen, die Umsetzungsquote liegt bei 60 bis 70 Prozent. Autor Dietmar Karweina gibt wertvolle Praxistipps für erfolgreiche Mitarbeitergespräche.



Der Teamwork Quality Score (TQS) ist mittels einer anonymen Mitarbeiterbefragung mit standardisierten Fragen messbar. Ein Score von 60 Prozent bedeutet, dass die Synergie der Einzelaktivitäten gering ist und die Eigeninitiative oder ein Aushelfen bei Problemen eher selten vorkommt. Die Zusammenarbeit im Labor ist oft nicht wirklich produktiv, denn das Wichtige wird nur bedingt umgesetzt, und der Chef muss immer mehr selbst erledigen. Mittelfristig sinkt auch die Motivation der Mitarbeiter, da die Abläufe nicht rund sind – innere Kündigung, vermehrte Krankheitstage und tatsächliche Kündigung sind dann die Folge.

Die Ursache dafür ist, dass ein wirksames Führungskonzept fehlt. Folglich gibt es zu viele Mitarbeiter, die Vereinbarungen ausbremsen und die ihre Spielräume ausnutzen. Auf der Chefebene gibt es hingegen zu viel Unsicherheit, wann, was, wie gesagt werden darf und muss. Mitarbeiter zu führen, ist anspruchsvoll und komplex.



Deshalb benötigen Führungskräfte wirksame Instrumente, die motivieren und überzeugen, damit die Arbeitsqualität für alle Beteiligten steigt.

„Finden Sie die Richtigen, fordern Sie sie heraus, **sprechen Sie oft miteinander**, vertrauen Sie ihnen, bezahlen Sie gut und fair und gehen Sie ihnen dann aus dem Weg!“  
(Reinhard K. Sprenger)

„Sprechen Sie oft miteinander“ bedeutet, es existiert ein wirksames Führungskonzept mit definierten Kommunikationsformaten. Diese realisieren eine hohe Umsetzungsqualität, wovon zum Schluss alle profitieren – Kunden, Mitarbeiter und Chefs. Ich empfehle die Teambesprechung, das Kritikgespräch, das Mitarbeitergespräch und das jährliche Feedback- und Zielgespräch.

### Die Teambesprechung

Für eine hohe Umsetzungsqualität sollte die Teambesprechung nicht länger als eine Stunde dauern und in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Eine Woche vorher sollte die Agenda an alle Mitarbeiter versendet werden, damit alle wissen, was genau besprochen wird. Zusätzlich dürfen bei einem Meeting das Besprechungsprotokoll und der Maßnahmenplan nicht fehlen, denn diese sind wichtig für die verbindliche Umsetzung der besprochenen Punkte. Darüber hinaus sind weitere Instrumente wie Beschwerdeliste, Fehlerliste und natürlich auch Verbesserungsvorschläge wichtig. Dazu kommt, dass im Arbeitsalltag viel zu selten Lob und Anerkennung für Geleistetes ausgesprochen wird. Positives zuerst! Wenn Sie das beherzigen, werden Sie auch viel mehr Verständnis und entgegenkommen für Ihre Vorschläge erhalten.

### Das Kritikgespräch

Wenn alles so umgesetzt wird, wie man es sich vorgestellt hat, ist alles im grünen Bereich. Wenn nicht, sind es meist Einzelne, die sich nicht an das halten, was besprochen worden ist. Jetzt wäre es hochgradig demotivierend für das Team, wenn Sie die mangelnde Umsetzung in der Teambesprechung kritisieren. Sinnvoller ist ein gut vorbereitetes, konstruktives Einzelgespräch. Das Gespräch mit dem Mitarbeiter sollte zeitnah, d. h. innerhalb von 24 Stunden unter vier Augen in einem separaten Raum geführt werden. Die große Herausforderung besteht darin, dass die Kritik klar benannt wird und das Gespräch gleichzeitig konstruktiv verläuft, ohne den Mitarbeiter zu demotivieren. Damit das gelingt, benötigen Sie eine ganz bestimmte Gesprächsführung. Ein Beispiel wäre, dass ein Mitarbeiter häufiger zu spät zu den Teambesprechungen kommt. Eine konstruktive Gesprächsführung kann dann folgendermaßen aufgebaut sein: Als erstes startet man mit einer positiven Einleitung: „Ich finde es gut, wie gewissenhaft Sie dieses und jenes erledigen – das hilft uns sehr, dass es an dieser Stelle wirklich rund läuft.“ Anschließend kommt die konstruktive Kritik: „Damit es auch in unseren Teambesprechungen so rund läuft und wir alle zeitig fertig werden, ist es wichtig, dass Sie pünktlich erscheinen.“ Um das Gespräch abzurunden, folgt ein positiver Ausblick: „Wie können wir gemeinsam sicherstellen, dass wir pünktlich beginnen?“ Mit dieser Gesprächsführung behalten Sie Ihre Souveränität, ohne zu werten und ohne den Mitarbeiter bloßzustellen. Er bleibt motiviert und leistungsbereit.

### Das Mitarbeitergespräch

Hat die Führungsperson den Eindruck, es gibt atmosphärische Störungen im Labor, die nicht in einer Teambesprechung oder einem kurzen Vier-Augen-Gespräch befriedigend gelöst werden können, sollte man ein Mitarbeitergespräch führen. Ein Kriterium dafür wäre, dass Kritik nicht angenommen wird und das Problem weiterhin besteht oder es in



# 3M™ Lava™ Esthetic

## Fluoreszierendes Vollzirkoniumoxid

Zu diesem Thema sowie zu anonymer Mitarbeiterbefragung und Teamwork bietet der Autor umfangreiches Infomaterial und Online-Coaching. Im Live-Webinar am 7. September 2020 erläutert der Autor das vorliegende Thema „Effektive Mitarbeitergespräche“ noch einmal genauer.

Webinar „Effektive Mitarbeitergespräche“



der Teambesprechung nicht besprochen werden kann. Außerdem ist ein Mitarbeitergespräch ratsam, wenn ein Mitarbeiter ein schwerwiegendes Problem hat und es diskret besprechen möchte. Das Vier-Augen-Gespräch dauert ca. 30 bis 60 Minuten und ist meist ergebnisoffen. Es geht über eine rein sachliche Diskussion hinaus – es öffnet Raum für Persönliches und bezieht persönliche Bewertungen, Wünsche und Befürchtungen mit ein, die mit dem jeweiligen Thema verknüpft sind. Das Ziel des Mitarbeitergesprächs ist, eine offene und lösungsorientierte Konfliktkultur zu schaffen und zukünftige Konflikte zu verhindern. Ein Mitarbeitergespräch besitzt drei Phasen:

**Phase 1:**

Der Mitarbeiter hat Gelegenheit, über all das zu sprechen, was für ihn wichtig ist – die Führungsperson hört aktiv zu!

**Phase 2:**

Der Chef schildert seine Perspektive und persönlichen Anliegen.

**Phase 3:**

Hier kommt es zu Vereinbarungen, die sich aus den ersten beiden Phasen ergeben.

**Das jährliche Feedback- und Zielgespräch**

Führen bedeutet auch, dass Sie jedem Mitarbeiter einmal pro Jahr ein Feedback geben und mit ihm Ziele für das kommende Jahr vereinbaren. Je besser Ihre Mitarbeiter wissen, wo sie leistungsmäßig stehen und was Sie als Chef von Ihnen ganz konkret erwarten, umso effektiver führen Sie.

Nutzen Sie eine konkrete Leistungsbewertung zu den spezifischen Tätigkeiten im Dentallabor, die sowohl Sie als auch Ihr Mitarbeiter vor dem Gesprächstermin erstellen. Vergleichen Sie die Ergebnisse und besprechen Sie sachlich, wo es Übereinstimmungen und Unterschiede gibt. Bei Unterschieden ergibt sich Abstimmungs- und Klä-

rungsbedarf, der dann in einer Zielvereinbarung schriftlich fixiert wird. Diese Leistungsbewertung mit der Zielvereinbarung dient als Grundlage für das nächste Feedback- und Zielgespräch, indem der Erreichungsgrad für das vergangene Jahr besprochen wird. Die Mehrarbeit des jährlichen Feedback- und Zielgesprächs zahlt sich für Sie mit einer hohen Umsetzungsqualität aus.

**Fazit**

Erfolgreiche Mitarbeiterführung richtet sich immer nach den Unternehmenszielen aus. Die Motivation im Team wird aufrechterhalten, wenn klare Ziele festgelegt werden. Wenn Mitarbeiter wissen, was Ihre Ziele sind, können sie sich auch mit Ihrem Dentallabor identifizieren. Wenn sie erkennen, warum sie etwas machen, finden sie Sinn in ihrem Tun. Deshalb sind klar formulierte Ziele wichtig – sichtbar und gelebt: Wo steht man? Wo will man hin? So wird das „Ziehen an einem Strang“ erst wirklich möglich.



**INFORMATION ///**

**Dietmar Karweina  
Den Praxisalltag leichter meistern**

Im Höhngesgarten 9  
51491 Overath  
Tel.: 02206 9079468  
info@karweina.de  
www.denpraxisalltagleichtermeistern.de

Infos zum Autor

