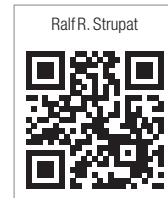


## Mitarbeitergespräche jetzt wichtiger denn je

Ein Beitrag von Ralf R. Strupat aus Versmold.

Bleiben Mitarbeitergespräche in schwierigen Zeiten aus, kann schnell ein Informationsvakuum entstehen. Das heißt, in der Praxis entstehen und kursieren Gerüchte, Tratsch, „Fake-News“. Einige Mitarbeiter nutzen dieses Vakuum gezielt, um es mit „Müll und Unrat“ zu füllen. Sind diese Folgen erst einmal eingetreten, ist es äußerst schwer, das Vertrauen der Praxisbelegschaft zurückzugewinnen. Deshalb gilt: Praxisinhaber bzw. Führungskräfte sollten schlechte Nachrichten auf keinen Fall vertagen oder vertrödeln. Umso länger sie mit der Verkündung schlechter Botschaften warten, desto schwieriger wird es für alle Parteien, die Krise gemeinsam und erfolgreich zu bewältigen.



Jede Praxis durchlebt gute und schlechte Zeiten. Für die meisten Praxen waren die letzten Jahre eine sehr gute Zeit. Und in guten Zeiten läuft vieles wie von selbst: Die Auftragslage ist hervorragend und die Mitarbeiterführung stellt Praxisinhaber bzw. Führungskräfte vor wenige Herausforderungen. Das kann dazu führen, dass manche Aufgaben nicht mehr regelmäßig und zuverlässig ausgeführt werden. In vermeintlich einfachen Zeiten wird beispielsweise schnell einmal vergessen, dass regelmäßige Gespräche mit den Praxismitarbeitern/-innen ein wertvolles Führungsinstrument sind.

### Unsicherheiten entgegenwirken – vom ersten Tag an!

In den letzten Monaten haben viele Praxen den Übergang von einer guten Zeit in eine Krise auf dramatische Art erfahren müssen. Verheerend dabei ist: Umso länger die „fetten Jahre“ anhielten und umso plötzlicher die Krise aufkommt, desto schwieriger ist es für Praxisinhaber, damit umzugehen. Ein Paradebeispiel dafür ist die aktuelle Krise, ausgelöst durch die Coronavirus-Pandemie. Diese stellt Praxen und ihre Führungskräfte vor große Herausforderungen: Patienten bleiben weg, der Umsatz bricht ein, Mitarbeiter müssen in Kurz-

arbeit gehen oder vielleicht sogar entlassen werden.

Zwangsläufig und mehr denn je führt die aktuelle Situation zu vielen ungeplanten Veränderungen. Die Ungewissheit über den weiteren Verlauf ist enorm, genauso wie die mittelfristigen Auswirkungen auf die Wirtschaft. Das wirft die Frage auf: Wie können Praxisinhaber der Unsicherheit in der Praxis und der ganz individuellen Angst bei den Mitarbeitern bestmöglich entgegenwirken? Die Antwort lautet: Vor allem durch einen offenen und regelmäßigen Austausch – nicht morgen oder in einer Woche, sondern jetzt sofort und dann bitte regelmäßig.

### Mitarbeiter in stürmischen Zeiten durch Gespräche mitnehmen

Ein Mitarbeitergespräch ist das wichtigste Instrument, das Praxisteam mitzunehmen, es offen über aktuelle Veränderungen zu informieren und auch auf anstehende Veränderungen vorzubereiten. Ob von Angesicht zu Angesicht oder digital – es ist ein Führungsinstrument, das Inhaber bzw. Führungskräfte einer Praxis auf jeden Fall beherrschen sollten. Besonders in stürmischen Zeiten ist ein vertrauensvoller Umgang im Team wichtig. Und richtig geführte Mitarbeitergespräche zahlen viel auf das

ANZEIGE

# Hergestellt mit Liebe – unsere Brackets.

**FORESTADENT**<sup>®</sup>  
GERMAN PRECISION IN ORTHODONTICS

(Foto: © 2971599\_1920\_pixabay Alexas Fotos)

Vertrauenskonto zwischen Mitarbeitern und Inhaber/Führungskraft ein.

Entscheidungen der Praxisführung werden vom Mitarbeiterteam letztendlich nur akzeptiert und mitgetragen, wenn es offen über Gründe und Hintergründe von bestimmten Entscheidungen informiert wird. Und wenn die Teammitglieder das Gefühl haben, offene Rückfragen stellen zu können. Mit anderen Worten: Wenn eine vertrauensvolle Atmosphäre zwischen Praxisführung und Mitarbeitern besteht. Dies ist besonders dann wichtig, wenn stürmische Zeiten zwangsläufig zu harten und unbeliebten Entscheidungen führen. Diese sollten – wenn es einen einzelnen Mitarbeiter betrifft – immer ohne Verzögerung und in persönlichen Gesprächen mitgeteilt werden.

### Weil es immer eine Zeit nach der Krise gibt ...

... dient jedes Mitarbeitergespräch auch der Kalibrierung. Das heißt, Praxisinhaber bzw. Führungskräfte haben die Möglichkeit, sich mit dem Mitarbeiter über Sichtweisen zu Leistung, Anforderungen, aber auch Erwartungen und Sorgen in Hinblick auf die Zukunft abzugleichen. Differenzen können so erkannt und beseitigt werden. Leider unterschätzen Praxisinhaber diese Faktoren im Rahmen von Veränderungen oft. Aber auch wenn ihnen grundsätzlich bewusst ist, wie wichtig Mitarbeitergespräche sein können, ist es meist eine eher unbe-



## „Mitarbeitergespräche sind besonders in schwierigen Zeiten wichtig!“

liebte Aufgabe unter Praxisinhabern bzw. Führungskräften. Dennoch: Es gehört zur Rolle als Inhaber/Führungskraft dazu, solche Gespräche zu führen. Und mit etwas Übung gelingt es jedem Inhaber/jeder Führungskraft, Mitarbeitergespräche zielgerichtet und mit einem hohen Maß an Klarheit und Offenheit zu führen.

### Tipps für erfolgreiche Mitarbeitergespräche

Damit das Gespräch mit dem Mitarbeiter auch tatsächlich zu mehr Klarheit, Offenheit und gegenseitigem Vertrauen führt, sollten Praxisinhaber/Führungskräfte einige grundlegende Tipps beachten. Die gelten übrigens genauso für digitale Mitarbeitergespräche (z. B. per Videoanruf) wie für klassische Mitarbeitergespräche im Büro.

### Eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete

Praxisinhaber/Führungskräfte sollten sich für die Vorbereitung auf jedes Mitarbeitergespräch genü-

gend Zeit nehmen. Dazu gehören die inhaltliche, die organisatorische und die mentale Vorbereitung. So sollten z. B. Anlass, Ziele, Ort und Zeit des Gesprächs im Vorhinein klar sein. Es ist auch wichtig, dass der Mitarbeiter frühzeitig eine persönliche Einladung zu dem Gespräch erhält.

### Dialog statt Monolog

Ein offener Austausch kann nur stattfinden, wenn die Führungskraft dem Mitarbeiter ausreichend Gesprächszeit einräumt. Der Anteil des Mitarbeiters sollte bei circa 70 Prozent liegen. Das ist schwieriger, als es klingt, denn Führungskräfte tappen oft in die Falle, sehr viel zu reden. Damit nehmen sie beiden Gesprächspartnern die Chance auf einen offenen und ehrlichen Austausch.

### In Ich-Botschaften kommunizieren

Besonders bei schwierigen Mitarbeitergesprächen kann es schnell passieren, dass sich der Mitarbeiter persönlich angegriffen fühlt. Um das zu vermeiden, sollten Führungskräfte in Ich-Botschaften kommunizieren. Zum Beispiel „Ich habe das Gefühl, dass Sie diese Situation stark belastet“, anstatt „Sie sind in den letzten Tagen ziemlich schlecht drauf“.

### Auf Weichmacher verzichten

Gute Kommunikation basiert auf Klarheit. Deshalb sollten Führungskräfte in Mitarbeitergesprächen (und auch beim informellen Austausch mit Mitarbeitern) nicht um den heißen Brei herumreden und auf ihre Sprachschärfe achten. Das heißt, auf Weichmacher – wie „vielleicht“, „manchmal“, „ja, aber“ – zu verzichten.

### Missverständnissen durch Rückkopplungen vorbeugen

Kommunikation ist in den seltensten Fällen eindeutig. Jeder hat seine eigene Wahrheit. Rückkoppelung schafft Klarheit und stellt sicher, dass Praxisinhaber/Führungskraft und Mitarbeiter nicht aneinander vorbeireden. Dabei helfen z. B. folgende Fragen: „Was genau haben Sie jetzt verstanden?“, „Was genau nehmen Sie aus diesem Gespräch mit?“, „Sehen Sie das auch so?“ Praxisinhaber/Führungskräfte, die diese Tipps bei Mitarbeitergesprächen beherzigen, schaffen optimale Bedingungen für einen offenen Austausch auf Augenhöhe. Sie zeigen, dass sie ihre Mitarbeiter wertschätzen. Und Mitarbeiter können so ein Verständnis für die aktuelle Lage entwickeln sowie Sorgen und Ängste äußern. Dabei können die

meisten Themen durchaus digital mit den Mitarbeitern besprochen werden. Besonders schwierige Inhalte und Kritikgespräche sollten jedoch nur persönlich, und nicht per Videoschaltung, stattfinden.

### Was passiert, wenn Mitarbeitergespräche nicht stattfinden?

Trotz zahlreicher Vorteile finden Mitarbeitergespräche in vielen Praxen zu unregelmäßig oder auch gar nicht statt. Ein Grund dafür ist, dass Mitarbeitergespräche – wie eingangs beschrieben – bei vielen Führungskräften bzw. Praxisinhabern unbeliebt sind. Zum Beispiel, weil sie sich schlecht vorbereitet und somit unsicher fühlen. Sieht man allerdings von Mitarbeitergesprächen ab, kann

ANZEIGE



**Seit 5 Jahren:  
Top Qualität und  
beste Preise.**

[www.ortho-rebels.de](http://www.ortho-rebels.de)

ein Teufelskreis entstehen: Mangelhafte oder ausbleibende Kommunikation verkompliziert schwierige Situationen weiter und mündet letztlich in mehr Unsicherheit, Enttäuschung und Misstrauen. Umgekehrt schaffen Mitarbeitergespräche – wenn sie richtig vorbereitet und geführt werden – Vertrauen und ermöglichen Offenheit. Finden diese – aus welchen Gründen auch immer – nicht statt, tritt das Gegenteil ein. Und das führt zu weiteren unerwünschten Folgen: Weil Informationen nicht geteilt werden, entsteht unter den Mitarbeitern das Gefühl von Geheimniskrämerie beim Praxisinhaber bzw. der Führungskraft. Sie entwickeln ein grundlegendes Misstrauen gegenüber ihren Vorgesetzten. Daraus wiederum entwickelt sich Enttäuschung, Angst, Druck, Abspaltung und Egoismus.

### kontakt



**Ralf R. Strupat**  
STRUPAT.KundenBegeisterung!  
Osnabrücker Straße 87  
33790 Halle/Westfalen  
Tel.: +49 5201 85799-0  
Fax: +49 5201 85799-29  
mit@begeisterung.de

ANZEIGE

JETZT  
NEU

**ZWP ONLINE**  
CME-COMMUNITY  
zwp-online.info/cme-fortbildung

## WEB-TUTORIALS

Wissenstransfer einfach wie nie.  
Unabhängig von Ort, Zeit und Endgerät.



© Andrey Popov - stock.adobe.com