

Es ist wieder Zeit für die alljährlichen Jahresgespräche. Eigentlich sind sie ein gutes Instrument, um sich mit jedem Mitarbeiter einmal in Ruhe auszutauschen. Geliebt werden sie allerdings nicht von jedem Praxisinhaber. Vielleicht führen Sie diese Gespräche nicht (mehr) durch oder sind mit der Qualität ihrer jetzigen Gespräche unzufrieden? Oder sie finden schon jetzt statt, und es wird nach Verbesserungsideen gesucht? Für alle diese Fälle werden in diesem Artikel Tipps und Tricks für ein wichtiges und nachhaltiges Führungsinstrument vorgestellt.



## Jahresgespräche – Unsinn oder wertvolle Zeit für beide Seiten?

Gudrun Mentel

### Die Ziele

Das Jahresgespräch ist ein Motivations- und Entwicklungsinstrument. Praxisleitung und Mitarbeiter setzen sich zusammen und werfen einen Blick auf die vergangene Arbeit. Im Fokus steht die Entwicklung im Verhalten und Leistung des Mitarbeiters. Einzelne Vorfälle werden dabei nicht explizit besprochen, denn dies geschieht idealerweise im Praxisalltag durch ein Feedbackgespräch. Dabei erhält der Mitarbeiter entweder den Hinweis, ein bestimmtes Verhalten zu unterlassen oder ein anderes, konkretes Verhalten zu zeigen. Dies wird im Alltag überprüft, und der Mitarbeiter weiß daher, in welcher Weise er sich an die Regeln der Praxisleitung gehalten hat.

Im Jahresgespräch geht es dann um die grundsätzliche Entwicklung des Mitarbeiters in einem langen Zeitraum. Insbesondere, wenn es häufiger Anlass zu Feedbackgesprächen gab, ist es wichtig, ihm eine Rückmeldung zu dessen Entwicklung aufzuzeigen. Zum Entwicklungsinstrument wird das Jahresgespräch auch dadurch, dass das Selbstbild des Mitarbeiters mit dem Fremdbild, das die Praxisleitung von ihm hat, abgeglichen wird. Der Mitarbeiter erfährt, wo

es Diskrepanzen gibt und was konkret von ihm erwartet wird. Zu einem Motivationsinstrument wird das Gespräch auch durch einen weiteren Baustein: Der Mitarbeiter erhält konkrete Hinweise zu seinem Verhalten, das er beibehalten soll. Gerade dieser Teil stellt einen wichtigen Ansporn dar. Nicht nur, weil das positive Verhalten bestärkt wird, sondern auch, weil der Mitarbeiter erfährt, was von ihm wahrgenommen wird.

### Die Vorbereitung

Idealerweise beginnt die Praxisleitung ebenso frühzeitig wie der Mitarbeiter selbst mit der Vorbereitung auf das Gespräch. Hier hat es sich bewährt, einen Fragebogen einzusetzen, bei dem die wichtigsten Themen abgehandelt werden. Neben den Wünschen und Ideen, die der Mitarbeiter hat, sollte dieser unbedingt auch jene Punkte notieren, die er selbst beitragen bzw. für die er sich verpflichten möchte. Auch die Praxisleitung macht sich idealerweise im Vorfeld Gedanken darüber, in welcher Weise sie den Mitarbeiter unterstützen möchte. Ein Tipp für den Erfolg solcher Gespräche: Machen sie sich vorher schriftliche Notizen. Gerade, wenn sie mehrere Mitarbeiter haben,

ist die Gefahr groß, dass man Wichtiges vergisst. Ihr Mitarbeiter freut sich über jedes Kompliment und jeden Hinweis, was er bei seinem Verhalten und seiner Leistung beibehalten soll. Für Sie als Praxisleitung ist das Gespräch mit diesem Mitarbeiter vielleicht eins von vielen, aber für ihren Mitarbeiter ist es ein einziges Gespräch – entsprechend aufmerksam ist er.

### Der Umfang

In der Regel reichen 60 Minuten für ein solches Gespräch aus. Gerade durch eine sorgfältige Vorbereitung und Routine kann diese Zeit effektiv genutzt werden. Sollte man während des Gesprächs feststellen, dass ein Thema noch besondere Zeit benötigt, so kann man hier auch einen Extratermin vereinbaren, um diesem einen würdigen Rahmen zu geben. Wichtig ist, dass man Zeit hat, Fremd- und Selbstbild abzugleichen. Hier kann es Sinn ergeben, sich auf wenige Beispiele zu beschränken. Teilnehmen sollte immer die Praxisleitung selbst. Gibt es einen Praxismanager, so ist dieser unbedingt dabei. Manchmal bitten Mitarbeiter um ein persönliches Gespräch. Einem solchen Wunsch sollte nur in Ausnahmefällen



© pressmaster – stock.adobe.com

und als Ergänzung zum Jahresgespräch entsprochen werden. Bestehen Unstimmigkeiten zwischen Mitarbeiter und Praxismanager, so sind diese in einem Gespräch mit allen Beteiligten umgehend zu klären. Nur auf diese Weise kann die Autorität des Praxismanagers gestärkt werden.

### Die Fragen

Ein erfolgreiches Jahresgespräch folgt einem klaren Schema, und beide Seiten haben idealerweise den gleichen Redeanteil. Besondere Brillanz bekommt ein solches Gespräch immer dann, wenn die Praxisleitung mit zielführenden Fragen den Gesprächsfluss gezielt steuert. Gerade mit offenen Fragen kann die Reflexion bei dem Mitarbeiter angeregt werden („Welche Ihrer Fähigkeiten nutzen wir noch nicht?“). Ebenso wichtig ist es, allgemeine Beschreibungen und Aussagen zu hinterfragen. Bei Aussagen wie „immer“, „nie“, „jemand“ sollte unbedingt in Ruhe und konsequent nachgehakt werden: „Wer hat“, „Wann genau“, „Wen meinen Sie mit jemand?“. Konsequenter eingesetzt, führt diese Art des Nachfragens systematisch zu einer präziseren Wahrnehmung und Sprache des Gegenübers. Mit dieser Fragetechnik kann das Selbstbild des Mitarbeiters konkretisiert werden.

### Die Erfolgsfaktoren

Die präzise Vorbereitung durch beide Seiten, das Einhalten des Zeitfensters, gezieltes Nachfragen und ein genauer

Ableich von Selbst- und Fremdbild – diese Bausteine stellen die Grundlagen für effektive und motivierende Jahresgespräche dar. Sinnvoll ist es zudem, eine gleiche Menge an positiven (= was beibehalten werden soll) wie an negativen Rückmeldungen (= was verbessert werden soll) zu geben. Vielleicht erfahren Sie als Praxisleitung auch Dinge, die sich für Sie als Führungskraft unangenehm anfühlen. Meist sind es Hinweise auf Konflikte untereinander, Absprachen mit Ihnen, die nicht eingehalten wurden, oder konkrete Beispiele für mangelnde Führungskompetenz. Bedenken Sie bitte immer in so einem Moment: Es ist ein Zeichen großer Loyalität und Mut, wenn Mitarbeiter Ihnen dies anvertrauen. Ein Dankeschön für dieses offene Feedback ist dann angebracht – ebenso wie das Besprechen weiterer konkreter Schritte. Bei Hinweisen auf Konflikte innerhalb des Teams bringen Sie bitte umgehend alle Beteiligten an einen Tisch. Weder in einem Jahresgespräch noch in anderen Gesprächen ist es für alle Beteiligten hilfreich, über Abwesende zu sprechen. Stärken Sie das Selbstbewusstsein und die Konfliktfähigkeit Ihrer Mitarbeiter, indem diese umgehend und mit allen Beteiligten den Konflikt alleine lösen. Ihr Mitarbeiter gibt Ihnen ein Feedback zu Ihrer Rolle als Praxisleitung – ein solcher Moment ist sehr wichtig. Auch hier gilt der Grundsatz, dass negative und positive Rückmeldungen in gleichem Maße erfolgen. Es macht daher Sinn, den Mitarbeiter um positive Rückmeldungen zum Führungsverhalten oder als Praxisleitung zu bitten. Gerade

hierdurch wird der Fokus der Wahrnehmung auf das Gelenkte, was positiv läuft. Einem möglichen Jammertal oder häufigen Kritiken innerhalb des Teams wird damit ein Riegel vorgeschoben.

### Fazit

Ein Jahresgespräch kann und soll nicht alle Unstimmigkeiten zwischen Praxisleitung und Mitarbeiter lösen. Hierfür sind zeitnahe und konkrete Feedbackgespräche sinnvoller. Als Zeichen der Wertschätzung und Stärkung der Bindung zwischen Inhaber und Personal sind sie allerdings unverzichtbar. Beide können viel voneinander erfahren, das Bild des jeweils anderen ergänzen und konkrete Vereinbarungen über die weitere Zusammenarbeit treffen. Damit wird das Jahresgespräch zu einem der wichtigsten und wirksamsten Instrumente im dentalen Führungsalltag.

### Kontakt



#### **Gudrun Mentel**

Beratung für Mitarbeiterführung + Kommunikation  
Taanusstraße 24  
65824 Schwalbach am Taunus  
mentel@gudrun-mentel.de  
www.gudrun-mentel.de