

# ZT WIRTSCHAFT

## Verschiedene Gesprächssituationen erfordern differenzierte Strategien

Im Rahmen der Mitarbeiterführung gehört es zu den wichtigsten Aufgaben des Laborleiters, zielgerichtete Mitarbeitergespräche zu führen. In einer vierteiligen Serie stellt die ZT Zahntechnik Zeitung wichtige Gesprächsarten vor. Im ersten Teil geht es um Grundsätzliches: Warum sollte der Laborleiter über möglichst zahlreiche Gesprächsstrategien verfügen? Was ist bei der Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs zu beachten? Welche Gesprächstechniken stehen zur Verfügung?

Teil 1 der ZT-Serie „Mitarbeitergespräche im Dentallabor“ von den Autoren Karin und Michael Letter (Medical Management) sowie dem Diplom-Ökonom Hans-Gerd Mazur (Eusera GmbH)

Eine Umfrage der Personalberatung Studnitz & Partner ergab: 71 Prozent von 1.500 befragten Berufstätigen sind unzufrieden mit ihren Vorgesetzten, weil sie zu selten direkt ansprechbar sind und sich zu wenig Zeit nehmen, mit ihren Mitarbeitern zu kommunizieren. Anlässe freilich gibt es im Dentallabor genügend – dies beweist ein Blick auf die Vielzahl unterschiedlicher Gesprächssituationen, vor deren Bewältigung ein Laborleiter steht:

- Ein Zahntechniker befindet sich in einem Motivationsloch, soll gleichzeitig einen neuen Aufgabenbereich übernehmen und muss deshalb motiviert werden.
- Eine Assistentin hat wiederholt ihre Zuständigkeit überschritten. Ein Kritikgespräch ist die Folge.
- Betriebsbedingt muss sich das Labor von einem Mitarbeiter trennen – dem Laborleiter steht das schwierige Kündigungsgespräch bevor.

### Wertschätzende und tolerante Kommunikation

Jede dieser Gesprächsarten erfordert eine andere Vorgehensweise. Im Motivationsgespräch versucht der Laborleiter den Gründen für die Demotivation auf die Spur zu kommen. Im Kritikgespräch geht es um eine gemeinsam formulierte Problemlösung, im Kündigungsgespräch sollte er die Trennung individuell begründen und dabei mitfühlend und respektvoll, aber auch ehrlich argumentieren. Würde er über lediglich eine Gesprächsführungsstrategie und nur wenige Kommunikationstechniken verfügen, wären die Gespräche von vornherein zum Scheitern verurteilt. Hinzu kommt: Die Beherrschung von Strategien und Techniken allein genügt nicht – vielmehr müssen sie stets der Situation und dem konkreten Gesprächspartner angemessen sein. Der Laborleiter benötigt daher ein differenziertes Repertoire an kommunikativen Strategien, um seine Gesprächsziele zu erreichen. Immer aber ist es der mitarbeiterorientierte Führungsstil, der das „Tor zum Mitarbeiter“ öffnet, weil dieser Führungsstil den Mitarbeiter als gleichberechtigten Partner definiert, dem im Kommunikationsprozess Achtung und Akzeptanz entgegengebracht wird. Soziale und kommunikative Kompetenz hat derjenige Vorgesetzte, der fähig ist, sich in die Lage des Gesprächspartners zu

versetzen, eine Angelegenheit aus dessen Sicht zu betrachten und die Ergebnisse dieses perspektivischen Wechsels in die Gesprächsführung einfließen zu lassen. Ein positives Menschenbild und die Überzeugung, dass sich jeder Mitarbeiter prinzipiell motiviert und eigeninitiativ für die Interessen „seines“ Dentallabors einsetzt, führt zu einer wertschätzenden Kommunikation und zum kommunikativen Leitbild der toleranten Kommunikation, die den Gesprächspartner prinzipiell nicht überreden, sondern überzeugen will.

### Die Gesprächsvorbereitung

Eine erfolgreiche Gesprächsführung ist immer dann möglich, wenn der Laborleiter sich über seine Gesprächsintention und -ziele im Klaren ist. Die präzise Festlegung der Gesprächsabsichten erlaubt eine detaillierte Gesprächsauswertung, in der die gesetzten und die tatsächlich erreichten Ziele miteinander verglichen werden können. Dazu beantwortet er sich vor jedem Gespräch folgende Fragen:

- Weshalb führe ich dieses Gespräch?
- Welche Hauptziele, welche Nebenziele will ich erreichen?
- Welche Ergebnisse soll das Gespräch haben?

ter sollte auch die eigene Gemüthsstimmung, die Stimmung, in der er sich befindet, berücksichtigen.

Ein gut vorbereitetes Mitarbeitergespräch, das aus einem bestimmten Anlass durchgeführt wird, eine klare Zielsetzung und Gesprächsstrategie aufweist und punktgenaue Vereinbarungen anstrebt, verspricht mehr Erfolg als ein zwar zeitsparendes, aber letztlich oberflächliches Gespräch „zwischendurch“. Bei der Vorbereitung jeder Gesprächsart sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Das Gespräch findet in einer störungsfreien Atmosphäre statt. Dazu gehören die konkrete Festlegung des Termins und des Ortes. Telefonanrufe oder andere Störungen sind in dieser Zeit tabu.
- Der Laborleiter verschafft sich vorab alle notwendigen Informationen über den Mitarbeiter und den Gesprächsanlass.
- Die genaue Festlegung der Gesprächsziele ermöglicht eine stringente Gesprächsführung und eine detaillierte Gesprächsauswertung, in der der Laborleiter die angestrebten mit den erreichten Zielen abgleicht.
- Der Laborleiter hört aktiv zu und nutzt die verschiedenen Fragetechniken.
- Der Laborleiter gibt dem Ge-

teiligte genau wissen, welche Schritte nach dem Gespräch einzuleiten sind. Dazu trifft er mit dem Mitarbeiter konkrete



und zeitlich terminierte Vereinbarungen – und kontrolliert deren Einhaltung. Ein Gesprächsprotokoll hilft dabei.

### Sprache und Körpersprache

Jedes Gespräch läuft auf mehreren Ebenen ab: Die Inhaltsebene (oder Sachebene) und die Beziehungsebene spielen dabei so gut wie immer eine Rolle. Die Vielfalt der Interpretationsmöglichkeiten verbaler Aussagen wird verstärkt, weil Gespräche stets auch auf einer nonverbalen Ebene ablaufen: nicht nur das gesprochene Wort wirkt. Durch die äußere Erscheinung, durch Körperhaltung, Gesichtsausdruck, Sprechtempo und -modulation senden die Gesprächspartner unbewusst Signale aus, die vor allem die Beziehungsebene betreffen. Der Laborleiter kann nonverbale Signale aber auch bewusst einsetzen, um den Gesprächsverlauf zu lenken:

- Durch eine ausgeprägte Körpersprache gibt er zu verstehen, dass er offen für das Gespräch und bereit ist, sich auf den Gesprächspartner einzulassen.
- Durch offensiv eingesetzte Körpersprache drückt er dem Gesprächspartner seine Sympathie aus und stärkt die Beziehungsebene.
- Mit nonverbalen Signalen unterstützt und bekräftigt der Laborleiter seine verbalen Äußerungen.
- Mit nonverbalen Signalen kann er dem Gesprächspartner signalisieren, was er von seinen Äußerungen hält (Ablehnung, Skepsis, Zustimmung, Begeisterung) und

verbale Äußerungen ersetzen: Kopfnicken oder Kopfschütteln drücken Zustimmung oder Ablehnung aus.

ohne dabei dem Befragten in unangenehmer Weise zu nahe zu treten.

### Wer führen will, muss fragen

Es gibt einige Gesprächstechniken, die helfen, das Ideal der wertschätzenden Gesprächsführung zu verwirklichen. Dazu gehört vor allem die Frage. Die wenigsten Führungskräfte verstehen es, durch kluges Fragen den Erwartungen und Problemen ihrer Mitarbeiter auf die Spur zu kommen. Dies gilt auch für Laborleiter, die in ihrer Ausbildung kaum mit den Aspekten

### Die Fragearten

„Haben Sie Motivationsprobleme?“ – die *geschlossene Frage* beginnt mit einem Verb und gestattet lediglich eine kurze Antwort, etwa „Ja“ oder „Nein“. Diese Frageart hat ihre Berechtigung, wenn der Laborleiter lediglich kurz und knapp eine Information einholen und das Gespräch in die von ihm gewünschte Richtung vorantreiben möchte. Der Vorteil der geschlossenen Frage ist gleichzeitig ihr größter Nachteil: Der Laborleiter erfährt durch die Antwort nicht grundlegend Neues, der Informationswert ist gering. Weiterer Nachteil: Den Mitarbeiter beschleicht schnell das Gefühl, der Chef wolle ihn „verhören“. An einem Dialog, so vermutet er, ist ihm nicht wirklich gelegen. Zudem bergen geschlossene Fragen die Gefahr, als *Suggestivfragen* aufgefasst zu werden, die bereits die Meinung des Fragestellers enthalten und durch die lediglich die Zustimmung des Gesprächspartners eingefordert wird.

Geschlossene Fragen sind immer Faktenfragen, *offene Fragen* hingegen Meinungsfragen. Denn zumeist ergeben sich aus den Antworten auf offene Fragen Rückschlüsse auf die Ansichten, Einstellungen, Motive und Meinungen des Mitarbeiters. Es sind die offenen Fragen, mit denen der Laborleiter einen Dialog aufbaut. Sie beginnen mit einem Fragewort („Wer“, „Was“, „Wie“, „Warum“, „Wo“, „Wann“). Eine Variante der offenen Frage ist die *Bewertungsfrage*, bei der der Mitarbeiter gebeten wird, eine detaillierte Einschätzung abzugeben: „Wie würden Sie Ihre Motivation zurzeit einschätzen: hoch, niedrig oder sehr gering?“ Die *Als-ob-Frage* schließlich soll das Gespräch voranbringen, indem eine fiktive Situation als Option vorgestellt wird: „Nehmen Sie einmal an, wir alle wollten in unseren Gesprächen mit den Zahnärzten kundenorientierter vorgehen: Welche Maßnahmen würden Sie persönlich ergreifen?“

Mit der *Informationsfrage* holt der Laborleiter detaillierte Informationen zum Gesprächsgegenstand ein. Eine Zuspitzung dieser Frageart ist die *Alternativfrage*, die so formuliert ist, dass der Mitarbeiter seine Antwort aus den vorgegebenen Alternativen auswählen kann: „Fällt Ihnen die Arbeit derzeit besonders schwer oder macht sie Ihnen

Gesprächstechnik	Erläuterung
<b>Gesprächsvorbereitung</b> • Organisatorische Vorbereitung: Gesprächspartner, -ort, -zeitpunkt; Störquellen vermeiden • Psychologische Vorbereitung: positive Gesprächsatmosphäre herstellen	• Einstellung zum Gesprächspartner und -gegenstand prüfen • Gesprächsphasen beachten: Eröffnung, Anlass, Kerngespräch, Abschluss • Gesprächsziel festlegen • Alle relevanten Informationen bereithalten • Gewünschtes Gesprächsergebnis formulieren
<b>Fragetechniken</b>	Vor allem offene Fragen und Techniken einsetzen, die zum Dialog führen
<b>Aktives Zuhören</b>	Analytisches Zuhören: Verbalisieren, Paraphrasieren, Nachfragen
<b>Logisches und richtiges Sprechen und Argumentieren</b>	Klare und präzise Sprache; stringente Argumentation; Argumente und Aussagen als Strichaufzählung vorbereiten
<b>Ich-Botschaften</b>	Aussagen als Ich-Botschaften formulieren, die die Meinung des Fragestellers zur Diskussion stellen

Zu der psychologischen Vorbereitung gehört, die richtige Einstellung zum Gesprächspartner und -inhalt zu finden, also die situations- und personenspezifischen Aspekte zu berücksichtigen. Aber der Laborlei-

ter sollte auch die eigene Gemüthsstimmung, die Stimmung, in der er sich befindet, berücksichtigen. Ein gut vorbereitetes Mitarbeitergespräch, das aus einem bestimmten Anlass durchgeführt wird, eine klare Zielsetzung und Gesprächsstrategie aufweist und punktgenaue Vereinbarungen anstrebt, verspricht mehr Erfolg als ein zwar zeitsparendes, aber letztlich oberflächliches Gespräch „zwischendurch“. Bei der Vorbereitung jeder Gesprächsart sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

### ZT ZAHNTECHNIK ZEITUNG

#### Die vier Teile der Serie „Mitarbeitergespräche im Dentallabor“ im Überblick

- Teil 1: Einführung: Verschiedene Gesprächssituationen erfordern differenzierte Strategien: ZT 12/2004
- Teil 2: Das Motivationsgespräch: ZT 1/2005
- Teil 3: Das Kritikgespräch: ZT 2/2005
- Teil 4: Das Kündigungsgespräch: ZT 3/2005

### INFO