

## Mitarbeitergespräche – Reden ist Silber, Schweigen ist Gold?

### Einleitung

Wenn der Vorgesetzte (Zahnarzt) über geeignete Führungseigenschaften verfügt, Kontakt zu seinen Mitarbeitern hält, für ein gutes Betriebs-(Praxis-)klima sorgt und demzufolge entsprechend motivierte Mitarbeiter hat, erübrigt sich eventuell ein (jährliches) Mitarbeitergespräch unter vier Augen. Dies könnte auch ganz logisch sein: Über das ganze Jahr gut geführte und hoch motivierte Mitarbeiter haben am Ende des Jahres nicht unbedingt Gesprächsbedarf.

Ist es jedoch umgekehrt, und der Vorgesetzte verfügt nur über unzureichende Führungseigenschaften, hält nur selten Kontakt zu seinen Mitarbeitern, nimmt dadurch negativen Einfluss auf das Betriebsklima und hat demzufolge unmotivierte Mitarbeiter, so stellt sich die Frage, ob durch Mitarbeitergespräche die negative Situation nicht noch verstärkt wird.

### Gutes Betriebsklima

Ein gutes Betriebsklima fällt auch in der Zahnarztpraxis nicht zufällig vom Himmel und unterliegt nur selten unvorhersehbaren Ereignissen. Vielmehr findet es seinen Ursprung in der Praxisleitung und wird von dieser maßgeblich beeinflusst. Der Zahnarzt gibt die Klimabedingungen vor, die sich in den Mitarbeitern widerspiegeln und hier ihre Auswirkungen zeigen.

Ein gutes Betriebsklima erreichen Sie auf jeden Fall, wenn Sie

- stets gut gelaunt sind,
- nicht auf den Fehlern der Mitarbeiter herumreiten,
- gerecht sind und alle Praxismitarbeiter gleich behandeln,
- die Stärken der Mitarbeiter fördern,
- an Ihren Mitarbeitern interessiert sind und eventuell auch deren Hobbys und Vorlieben kennen,
- die Arbeit Ihrer Mitarbeiter schätzen und sie für gute Leistungen loben,

- zu Ihrem Wort stehen und aufrichtig und ehrlich sind,
- jederzeit ein offenes Ohr für Ihre Mitarbeiter haben,
- einen eigenen Fehler auch einmal zugeben und
- in jeder Situation ruhig und gelassen bleiben.

### Was Mitarbeitergespräche bewirken sollen

Die Ziele der Praxis, die der Mitarbeiter und Ihre eigenen Ziele in Einklang zu bringen ist die eigentliche Herausforderung und hohe Kunst der Mitarbeiterführung. Insbesondere individuelle Wünsche an einzelne Mitarbeiter bzw. umgekehrt Wünsche oder Bedürfnisse einer Mitarbeiterin an Sie lassen sich weder in Teambesprechungen noch zwischen Tür und Angel angemessen bereden.

Spezielle Themen in einem Mitarbeitergespräch könnten z. B. sein:

- jährliche Mitarbeiterbeurteilung und gemeinsame Zielvereinbarungen,
- Wirksamkeit bisheriger Fördermaßnahmen sowie Planung der Fort- und Weiterbildung für das nächste Jahr,
- Gehaltsverhandlung,
- Verbesserungsvorschläge,
- Stärken und Schwächen der Praxisorganisation,
- Zusammenarbeit mit den Kolleginnen,
- Konflikte innerhalb des Teams,
- Besprechung von eventuellen Fehlzeiten, z. B. durch regelmäßige Krankheit,
- Erläuterung der Wichtigkeit des persönlichen Einsatzes der Mitarbeiterin für den Praxiserfolg,
- Entwicklungsperspektiven und
- wechselseitige Erwartungen an die weitere Zusammenarbeit.

Das Mitarbeitergespräch soll möglichst motivieren. In der Regel sehen Mitarbeiter einem turnusmäßigen Gespräch mit innerer Unruhe und Unsicherheit entgegen. Da es sich bei solchen Gesprächen für die meisten



Menschen also um Stresssituationen handelt, sollten sie in entspannter Atmosphäre und abseits vom Praxisalltag stattfinden. In jedem Fall haben Sie in einem Vier-Augen-Gespräch die Möglichkeit, Ihre Mitarbeiter bei dieser Gelegenheit einmal herzlich zu loben! Erwähnen Sie unbedingt deren Stärken und positive Eigenschaften.

### Wenn Sie Kritik aussprechen müssen

Natürlich kommt es auch vor, dass gegenteilige Meinungen aufeinandertreffen und deutliche Kritik an dem Verhalten oder den Leistungen der Mitarbeiterin geübt werden muss. Hier gilt vor allem, dass der Ton die Musik macht! Das Ziel eines Kritikgespräches unter vier Augen ist unmittelbare, anlassbezogene Hilfe zur Verhaltensänderung. Kritik sollte niemals persönlich verletzen und möglichst in konstruktiver Form vorgebracht werden. Gerade bei Kritik, die im Gegensatz zum Lob aus verständlichen Gründen viel weniger

gern gehört wird, werden oft Fehler gemacht, die dann zu lang andauernden Missverständnissen oder Missstimmungen führen können.

### Fazit

Wenn Sie und Ihr Praxisteam Ihre Botschaften ganz bequem und ohne viel Aufhebens in der alltäglichen Kommunikation unterbringen, sind lange im Voraus geplante und „gezielte“ Mitarbeitergespräche wohl nicht unbedingt notwendig. Dennoch können in persönlichen Gesprächen häufig auch offener und ehrlicher bestimmte Wünsche oder Meinungen ausgetauscht werden.

#### **Gabriele Oppenberg**

GO Consulting Praxis- und Qualitätsmanagement e. K.  
Ismaninger Straße 55, 81675 München  
E-Mail: [info@go-consulting.de](mailto:info@go-consulting.de)  
Internet: [www.go-consulting.de](http://www.go-consulting.de)