

# Das Jahresgespräch: wirkungsvolles Führungsinstrument in der Mitarbeiterentwicklung

Praxisnahe Tipps  
für die Vorbereitung und  
erfolgreiche Durchführung

Für ein Gespräch bietet sich eine „Übereck-Sitzordnung“ an. Getränke und kleine Knabberereien lockern die Atmosphäre auf.

Foto: Obwald

Das Jahresgespräch ist als eine Form des Mitarbeitergesprächs ein gutes Führungsinstrument, das in jede erfolgreiche Zahnarztpraxis gehört. Es lässt sich nicht immer leicht führen, aber trotz aller Individualität gibt es einige grundlegende Tipps, mit deren Hilfe die Vorbereitung und Durchführung einfacher werden. In den folgenden Ausführungen gibt es wertvolle Anregungen für das Jahresgespräch mit den Mitarbeiterinnen. Ein Vorschlag für ein Jahresgesprächsprotokoll kann bei der DZW-Redaktion angefordert werden.

Es ist unbestritten, dass das Mitarbeitergespräch ein wichtiges Instrument zur Mitarbeitermotivation ist und zur Optimierung von Arbeitsprozessen eingesetzt werden sollte [Pietsch 2000]. In vielen Unternehmen ist es gang und gäbe. Auch in der Zahnarztpraxis wird das Mitarbeitergespräch mehr und mehr zum Standard in der Personalführung, selbst wenn es hier bis dato nicht in dem Maße verbreitet ist und nicht so selbstverständlich wie in der Industrie eingesetzt wird. Es gibt auch einige Zahnärzte und Mitarbeiterinnen, das zeigen meine persönlichen Erfahrungen, die ein solches Gespräch als eher unangenehm einstufen und es deshalb auch gerne immer wieder verschieben oder ganz unter den Tisch fallen lassen. Oft drängt auch der Praxisalltag eine bestehende Gesprächsabsicht in den Hintergrund.

Damit erhält das Mitarbeitergespräch nicht den Stellenwert, der ihm eigentlich zukommen sollte, eine Tatsache, die in der Fachwelt so formuliert wird: „Mitarbeiter brauchen eine Rückmeldung über ihre Leistungen, eine Motivation, um sich weitere und höhere Ziele zu setzen und damit zum Erfolg der Praxis beizutragen“ [Pietsch 2000]. Meyer [2000] bringt es noch stärker auf den Punkt: „Der gesunde Überlebenswille gebietet der Zahnarztpraxis, sich als Unternehmen zu begreifen. Für sie gilt ganz besonders der Grundsatz moderner Unternehmensführung: Personalförderung ist eine der wichtigsten

## VITA

**Dr. med. dent. Ulrike Obwald-Dame** absolvierte ihr Zahnmedizinstudium in Bonn und Würzburg, anschließend war sie Vorbereitungsassistentin in einer freien Praxis in Würzburg-Karlstadt und Ingolstadt. Nach der zahnärztlichen Tätigkeit und entsprechender Weiterqualifikation, unter anderem an der Akademie der Bayerischen Presse, dem Institut W. Ruf für Fachmedien und im Spitta Verlag, wurde sie dort Chefredakteurin der Dentalzeitschriften ZMK und ZT. Hier leitete sie 1999 das WEKA-Innovationsprojekt und war von 2000 bis 2002 Leiterin des Bereichs Themenmanagement Zahnmedizin. Nach mehr als 15-jähriger Tätigkeit für die ZMK wechselte sie 2012 als Chefredakteurin zur dentalen Nachrichtenagentur dNA (Bad Homburg) und ist seitdem außerdem als freie Autorin tätig.



Foto: Schulz/Obwald

Voraussetzungen für Unternehmenserfolg überhaupt.“ Dahinter verbirgt sich die Annahme, dass nicht gemäß der weit verbreiteten Meinung das Gehalt, sondern der persönlich zugeschriebene Erfolg die wichtigste Motivation für Mitarbeiter darstellt.

Trotz der fortwährenden Hinweise auf die Notwendigkeit, bereits im Studium betriebswirtschaftliche Fragestellungen, Praxisführung und Organisation zu lehren, hat sich in den Studienordnungen laut aktueller Recherche in den letzten Jahrzehnten diesbezüglich nichts geändert – diese Themen werden in der Ausbildung ausgeklammert. Diverse Zahnärztekammern, Beratungsfirmen etc. haben das Problem erkannt und bieten deshalb entsprechende Fortbildungen zu Themen der Personalführung, die auch das zielführende Mitarbeitergespräch beinhalten, an. Schließlich spielt neben dem zahnmedizinischen Know-how das Verhalten der Praxismitarbeiter eine wesentliche Rolle bei der Patientengewinnung und Bindung einer Zahnarztpraxis. Auch mithilfe des Mitarbeitergesprächs lassen sich die Stärken der Mitarbeiter aus- und mögliche Defizite abbauen [Frodl 2004].

Gerade aufgrund der Vernachlässigung dieses Themas in der Ausbildung lohnt es sich immer wieder, über die Mitarbeitergespräche in der eigenen Praxis zu reflektieren und neue Impulse aufzunehmen. Ein einmal im Jahr durchgeführtes, formalisiertes Mitarbeitergespräch (Jahresgespräch) kann wirkungsvoll zur Motivation und Leistungssteigerung des Personals eingesetzt werden, wenn einige grundlegende Aspekte eines solchen Gesprächs beachtet werden, wie sie nachfolgend dargestellt sind. Ein Beispiel für die Dokumentation des Mitarbeitergesprächs, das auf die Bedürfnisse in der Zahnarztpraxis abgestimmt ist, rundet die Ausführungen ab.

## Die Vorbereitung

Schon vor dem Mitarbeitergespräch sollte der Praxisinhaber das Ziel des Gesprächs festlegen, um dafür eine Struktur zu erstellen. Handelt es sich um ein Jahresgespräch, ist es sinnvoll, für die Praxis ein standardisiertes Formular zu entwerfen, falls ein solches noch nicht vorliegt [Kolling und Muhle 2008]. In dieses Formular kann der Zahnarzt bereits vorab in Stichworten seine Ein-

schätzung notieren und erleichtert sich so die Gesprächsführung. Darüber hinaus schätzt es die Mitarbeiterin, wenn sie sieht, dass sich ihr Vorgesetzter im Vorfeld zu ihr individuell Gedanken gemacht hat.

Wenn der Zahnarzt seiner Mitarbeiterin rechtzeitig den Termin und den Grund des Gesprächs mitteilt, hat auch sie die Möglichkeit, sich entsprechend vorzubereiten [Meyer 2000]. Darin unterscheidet sich das Mitarbeitergespräch von dem Gespräch, das aus tagesaktuellem Anlass stattfindet (wenn etwa das Tray zum wiederholten Male für die Patientenbehandlung nicht so vorbereitet wurde, wie es sich der Chef vorgestellt hat und deshalb am Ende des Tages diesen Vorgang mit der Angestellten nochmals durchsprechen möchte).

Dieses „Zwischen-Tür-und-Angel-Gespräch“ findet in der Zahnarztpraxis aufgrund der typischen Arbeitsabläufe in einer Praxis häufiger statt und wird vom Praxisinhaber bzw. seiner Mitarbeiterin weder geplant noch inhaltlich vorbereitet [Winkler und Hofbauer 2010]. Möchte der Zahnarzt mit der Mitarbeiterin innerhalb des Mitarbeitergesprächs ihre Weiterbildungsmöglichkeiten diskutieren, ist es hilfreich, dass er für infrage kommende Fortbildungen die entsprechenden Broschüren und Angebote mitbringt, um eventuell einen konkreten Vorschlag machen zu können.

## Die Rahmenbedingungen

Grundlage eines erfolgreichen Mitarbeitergesprächs ist, dass rechtzeitig, etwa zwei bis drei Wochen vorher, mit der Mitarbeiterin ein Termin vereinbart wird, bei dem sich der Zahnarzt mindestens eine Stunde Zeit nehmen sollte und in der nicht gestört werden sollte. So bietet sich idealerweise ein Termin nach der letzten Patientenbehandlung eines Tages an, bei dem auch das Handy ausgeschaltet sein sollte.

In der einschlägigen Fachliteratur wird weiterhin empfohlen, sich auf „neutralem Boden“ zu treffen [Walther 2012]. Das könnte in der Praxis etwa der Aufenthaltsraum sein, wenn alle anderen Mitarbeiter bereits gegangen sind, oder auch ein Prophylaxezimmer, in dem ein Tisch, der sonst für Demonstrationzwecke gegenüber Patienten verwendet wird, genutzt wird. Im besten

Fall findet das Gespräch in „Übereck-Sitzordnung“ statt, das heißt, die Mitarbeiterin und der Praxisinhaber sitzen sich nicht gegenüber, sondern über eine Ecke nebeneinander [Huger 2007].

Denkbar wäre auch eine Aufteilung des Termins. Beim Bewerbungsgespräch für eine Stelle als Vorbereitungsassistentin kann ich mich noch gut daran erinnern, dass der damalige Praxisinhaber (und spätere Chef) mit mir zuerst ein Gespräch an einem solchen Schreibtisch führte; anschließend bestand er darauf, mit mir „spontan“ bei einem nahegelegenen Griechen einzukehren. So spontan war die Einladung natürlich nicht, denn er hatte sie, nach der positiven Prüfung meiner zahnärztlichen Tauglichkeit, sozusagen generalstabsmäßig geplant, um zu schauen, wie ich mich gegenüber der Bedienung im außerfachlichen Gespräch verhalte. Kein schlechter Schachzug.

Im Fall des hier dargestellten jährlichen Mitarbeitergesprächs kann sich durch einen Wechsel der Lokalität, nach dem ersten offiziellen Teil, eine lockere Gesprächsatmosphäre ergeben, in der möglicherweise noch weitere Aspekte zutage kommen, die die Mitarbeiterin vielleicht erst in diesem Rahmen offenbart. Handelt es sich um eine Mitarbeiterin, der ein solches Gespräch unangenehm ist – wenn sie etwa denkt, „jetzt muss ich auch noch mit dem Chef essen gehen, was soll ich denn da sagen, wie peinlich“ –, führt eine solche Einladung natürlich nicht zum gewünschten Erfolg. Daher sollte man sich vorab selbstkritisch fragen, wie man seine Mitarbeiterin in diesem Punkt einschätzt.

Vielleicht bietet sich ein solches Gespräch auch eher für den Vorbereitungsassistenten sowie angestellten Kollegen an. Ich für meinen Teil muss beispielsweise rückblickend sagen, dass das Übergabegespräch nach dem Jahresurlaub meines Chefs besser in lockerer Atmosphäre als zwischen Tür und Angel in der Praxis stattgefunden hätte. Gerade auch, wenn besprochen werden muss, dass ein Patient nach Ende dieses Urlaubs den Wunsch äußert, weiterhin in der Behandlung des Assistenten bleiben zu wollen. Generell gilt: Getränke oder kleine Knabberereien zeigen der Mitarbeiterin Aufmerksamkeit gegenüber ihrer Person und entspannen die Atmosphäre.

## Gesprächsregeln

Im Gespräch ist es selbstverständlich, die Regeln der Höflichkeit und Fairness stets zu wahren, selbst wenn es in diffizile Details geht. Nur konstruktiv vorgetragene Kritik kann zur Veränderung führen. Ein Beispiel verdeutlicht: Statt „Sie desinfizieren nie gründlich“ führt wohl die Anmerkung „Denken Sie bitte beim Desinfizieren auch an die Speischale“ eher zum Erfolg.

Der Praxisinhaber sollte darauf achten, dass er die Gesprächsführung in der Hand behält, aber dennoch nicht monologisiert, sondern die Mitarbeiterin genauso ihm zuhört wie umgekehrt [Walther 2013]. Sie muss die Chance erhalten, ihre Punkte ebenso offen einbringen zu können wie der Vorgesetzte. Uns allen ist der Satz „Wer fragt, der führt“ bekannt – er kann auch im Mitarbeitergespräch beim Einsatz von sogenannten offenen Fragen angewandt werden [Frodl 2004].

Nicht zu vergessen, dass Kommunikation nicht auf die Sprache begrenzt ist. Auch Mimik, Gestik, Körperhaltung, Lautstärke etc. beeinflussen die Verständigung [Birkenbihl 2009]. An den nonverbalen Signalen der Angestellten merkt das Gegenüber sehr gut, ob sie sich mit dem Gesagten identifizieren kann, Verständnisschwierigkeiten hat oder gar in eine emotionale Reaktion gerät, die das eigentliche Gespräch beeinträchtigt, wie es A. B. Coaching + Partner treffend formulieren. Das Halten des Blickkontaktes innerhalb des Gesprächs ist ebenso effektiv wie die Tatsache, dass die Wahrung von Natürlichkeit und Authentizität während des Gesprächs zielfördernd ist.

Das Einsetzen von sogenannten Ich-Botschaften hat sich besonders in schwierigen Gesprächssituationen bewährt. Kennzeichen dieser Botschaften sind, dass Sie auf Man-Aussagen verzichten und Ihre Beobachtungen mithilfe der Ich-Form ausdrücken („Ich finde es nicht gut, wenn Patienten an der Rezeption einen Termin ausmachen wollen und Sie zeitgleich eine Bestellung aufgeben“ im Gegensatz zu dem Satz „Man kann das nicht machen, Bestellungen aufgeben und gleichzeitig Termine mit einem Patienten an der Rezeption ausmachen“). Fachleute gehen davon aus, dass die Mitarbeiterin „solche subjektiven Feststellungen in der Regel akzeptiert, weil sie nicht grundsätzlich widersprechen muss,

sondern stattdessen als Reaktion auf Ihre Beobachtung ihre eigene Sichtweise darstellen kann“ [A. B. Coaching + Partner 2001].

## Gesprächsinhalte

Die Inhalte des Mitarbeitergesprächs lassen sich grob in zwei Themenbereiche aufteilen: Zum einen zieht der Zahnarzt Bilanz über die erzielten Arbeitsergebnisse innerhalb eines abgesteckten Zeitraums, also bis zum vergangenen Jahresgespräch, zum anderen planen Sie die Zukunft bis zum nächsten Jahresgespräch [Winkler und Hofbauer 2010].

Was heißt das konkret? Unter das Thema „Bilanz ziehen“ fallen die Besprechung und Bewertung der im letzten Jahresgespräch festgelegten Ziele, das gezeigte Arbeitsverhalten, Schwächen und Stärken der Mitarbeiterin sowie die Zusammenarbeit innerhalb der Praxis und mit dem Vorgesetzten wie auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin in Bezug auf die ihr übertragenen Aufgaben [A. B. Coaching + Partner 2001]. Zum Thema „Planen der Zukunft“ zählen die gemeinsame Vereinbarung von Aufgaben und Zielen für den neuen Zeitraum, die Zukunftsperspektiven der Mitarbeiterin beziehungsweise die konkrete Vereinbarung persönlicher Weiterbildungsmaßnahmen. Hier gilt es insbesondere darüber nachzudenken, ob die für die Mitarbeiterin formulierten Ziele ihren Fähigkeiten und bis dato gezeigten Leistungen entsprechen und ob darüber hinaus noch die sogenannten verhaltensbezogenen Ziele, zum Beispiel für die Kommunikation gegenüber den Patienten oder auch innerhalb des Praxisteam, vereinbart werden müssen.

Ein Ziel könnte beispielsweise sein, das Terminmanagement der Praxis zu optimieren. Natürlich hat der Praxisinhaber im Idealfall selbst Verbesserungsvorschläge parat, bittet aber auch die Mitarbeiterin um Vorschläge, nachdem ihr das Ziel erläutert wurde. Auf diese Weise schafft man es, die einzelne Mitarbeiterin und damit in der Folge das Praxisteam für das angestrebte Ziel zu engagieren und erfolgreich umzusetzen. Und wenn sich dann eine ältere Patientin „beschwert“, dass sie im Wartezimmer noch nicht einmal den Artikel hat zu Ende lesen können (das habe ich schon selber erlebt), dann hat der Zahnarzt alles richtig

gemacht und kann ihr anbieten, im Anschluss an die Behandlung dies nachzuholen.

Für die Vereinbarung von Zielen kann generell das von Peter Ferdinand Drucker bereits 1954 entwickelte „SMART“-Prinzip hilfreich sein. Die einzelnen Buchstaben stehen dabei für die verschiedenen Komponenten, die eine erfolgreiche Zielvereinbarung enthalten sollte: S für spezifisch: Was genau will ich erreichen? M für messbar: Wie kann ich die Zielerreichung messen? A für attraktiv: Ist das Ziel eine attraktive Herausforderung? R für realistisch: Kann das Ziel in der geplanten Zeit erreicht werden? T für terminiert: Bis wann kann das Ziel erreicht werden?

## Gesprächsabschluss

Das Mitarbeitergespräch sollte mit motivierenden Worten enden, selbst oder gerade wenn der Zahnarzt vielleicht auch einige Punkte kritisiert hat. Außerdem sollten am Ende des Gesprächs die gemeinsam besprochenen Punkte zusammengefasst und schriftlich festgehalten werden. Dazu eignet sich am besten das erwähnte, standardisierte oder noch besser, das auf die Praxis zugeschnittene Formular, in das beispielsweise die festgelegten Ziele, vereinbarten Weiterbildungen etc. eingetragen werden können. Es genügt, wenn die Mitarbeiterin das Formular einige Tage nach dem Gespräch ausgefüllt in die Hand bekommt.

Nachdem sie es durchgelesen hat, sollte sie dem Zahnarzt ein unterzeichnetes Exemplar zurückgeben, eine Kopie ist für sie selbst gedacht. Es dient nicht nur beiden als Erinnerung, sondern auch als Grundlage für das nächste Jahresgespräch, in dem wieder gemeinsam ein Fazit für einen festgelegten Beobachtungszeitraum gezogen wird. Manchmal bietet es sich auch an, sich bis dahin zu weiteren kleineren Gesprächen zwischendurch zu treffen, um eine Zwischenbilanz zu ziehen oder Abmachungen zu modifizieren – über diese Notwendigkeit muss jeder individuell entscheiden [Winkler und Hofbauer 2010].

Dr. Ulrike Obwald-Dame, München

*Das Literaturverzeichnis kann unter [leserservice@dzw.de](mailto:leserservice@dzw.de) angefordert werden. Hier ist auch das Formular zur Protokollierung des Mitarbeitergesprächs erhältlich.*

Gesamt S-6 H.

Magazin zur DZW -  
Die ZahnarztWoche  
DZW 38/13  
September 2013

# DZW **KOMPAKT**

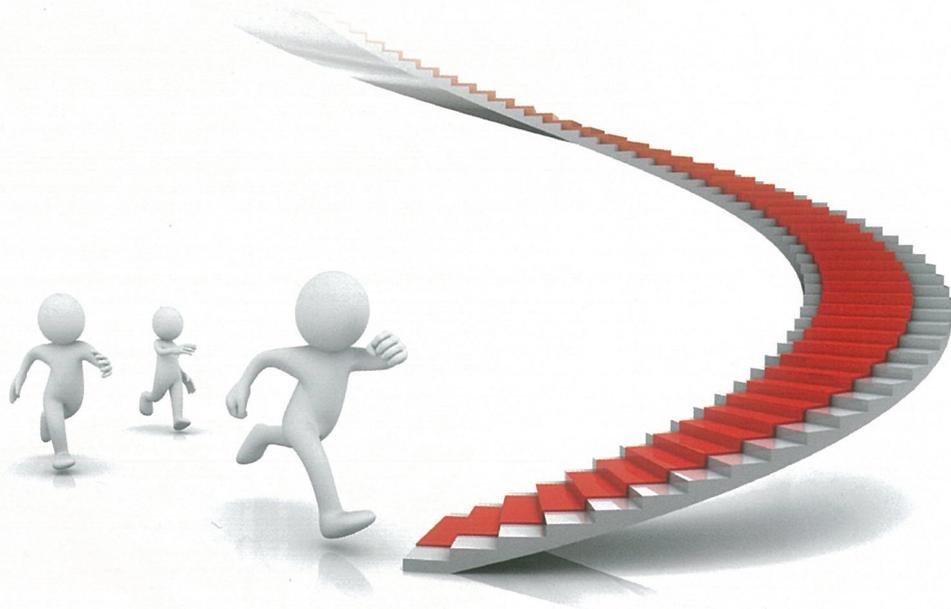
PRAXISFÜHRUNG/QUALITÄTSMANAGEMENT

**4/2013**

## **DAISYO**

AKADEMIE + VERLAG GMBH

### Ihr Partner rund um das Thema Abrechnung



**DAISY-Kunden ...**

**...wissen mehr!**



[www.daisy.de](http://www.daisy.de)

■ Jahresgespräch als  
Führungsinstrument

■ Abfälle ordnungsgemäß  
entsorgen

■ Raum als  
Fingerabdruck