

*Jährliches Zielgespräch mit jeder Helferin***Bringen Sie Ihr Team in Bestform!***Birgit Sattler*

Jeder Hausarzt weiß: Ein gut ausgebildetes und motiviertes Team steigert das Ansehen seiner Praxis. Doch im hektischen Alltag wird leicht vergessen: Wenn das hohe Niveau von Dauer sein soll, reicht es nicht aus, nur besonders kompetente und engagierte Mitarbeiter einzustellen. Sie müssen und wollen gefördert werden! Dabei gilt: Je individueller die Lernreize auf den Wissensstand, die Fähigkeiten und Interessen einer Helferin abgestimmt sind, desto besser. Wie kann das gelingen?

Am besten, indem sich der Praxisinhaber mit jeder Mitarbeiterin mindestens einmal jährlich zu einem strukturierten Vier-Augen-Gespräch zusammensetzt. In einem solchen sogenannten Personalentwicklungsgespräch sollen

- die bisherige Leistung/Entwicklung der Mitarbeiterin, ihre Stärken und Schwächen sowie ihre Rolle im Team thematisiert werden.
- die aktuellen Gegebenheiten (Zufriedenheit, eventuelle Konflikte) zur Sprache kommen und gemeinsam Lösungswege erarbeitet werden.

- realistische und gut kontrollierbare Ziele formuliert werden – natürlich im Einklang mit den Praxiszielen: Wie kann die Mitarbeiterin an sich arbeiten, was soll und will sie in einem bestimmten Zeitrahmen erreichen? Wie können sie sie dabei unterstützen?

Einmal im Jahr Zeit für jeden Mitarbeiter

Natürlich werden diese Gespräche nicht nur mit den besonders guten oder schwachen Mitarbeitern geführt – jeder hat einen Anspruch darauf! Besonders wichtig ist der Zeitpunkt bei neuen TEam-

mitgliedern: Achten Sie darauf, dass Sie noch vor Ablauf der Probezeit zu einem Feedback-Gespräch zusammenfinden!

Für ein ordentlich geführtes Personalentwicklungsgespräch sollten Sie etwa eine Stunde einplanen, plus etwas Zeit für die Vorbereitung. Eigentlich sollte es zum Wohle der Mitarbeiterzufriedenheit und angesichts des Aufwands für eine nachzubesetzende Stelle selbstverständlich sein, die persönliche Entwicklung jedes Teammitglieds aufmerksam zu begleiten und gezielt voranzutreiben. Doch tatsächlich nutzen noch zu wenige Praxischefs dieses Instrument der Mitarbeiterführung. Viele argumentieren, es falle doch schon schwer genug, regelmäßig Teambesprechungen abzuhalten und zu dokumentieren!

„Gardinenpredigt“ nicht gefragt

Zeitmangel kann aber nicht der alleinige Grund für die Zurückhaltung sein. Vielmehr ist die Unsicherheit bei den Ärzten groß, wie man denn ein solches Gespräch überhaupt führt. Eigene Erfahrungen aus der Ausbildungszeit sind Mangelware. Auch vielen Mitarbeitern ist ein solcher Termin nicht geheuer: Sie erwarten, dass der Chef ihnen in erster Linie kräftig die Meinung geigt. Also schieben beide Seiten das Thema schön vor sich her – bloß gut, dass im Praxisalltag so wenig Zeit ist!

Dabei können alle Beteiligten mittelfristig eindeutig profitieren: Die Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen und verbleiben längerfristig engagiert in der Praxis, Sie als Chef werden entlastet. Auch die Patienten spüren die gute Stimmung im Team und die rundum kompetente Betreuung.

Gründlich vorbereiten, Ängste ausräumen

Damit die Unterredung tatsächlich effizient verläuft und nicht als Zeitverschwendung endet, lautet die einfache Spielregel:

Gut vorbereitet ist halb gewonnen! Dazu gehört, in einer Teamsitzung das Vorhaben zuerst vorzustellen. Erläutern Sie, dass mit den Gesprächen die individuelle Qualifikation verbessert und die Mitarbeiter nicht diszipliniert werden sollen. Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeiterinnen auch, dass der dabei entwickelte Fahrplan zur persönlichen Weiterentwicklung – mit Fortbildung in internen und externen Veranstaltungen, durch Literaturstudium oder Hospitationen in befreundeten Praxen – auch einen Anspruch gegenüber dem Chef/der Praxis darstellt.

Für die Gesprächsorganisation gilt:



Fragen zur Vorbereitung der Mitarbeiterin

- Welche Punkte sollten auf jeden Fall zur Sprache kommen (ggf. Prioritäten setzen)?
- Wo liegen meine Stärken und Schwächen? Wo bestehen Verbesserungsmöglichkeiten?
- Welche Tätigkeiten führe ich mit welchen Schwerpunkten aus und wo möchte ich künftig Schwerpunkte setzen?
- Was habe ich tätigkeitsbezogen erreichen können? Womit bin ich unzufrieden?
- Will ich mehr Verantwortung übernehmen, und wenn ja, in welchen Tätigkeitsfeldern?
- Welchen Weiterbildungsbedarf habe ich für die Erfüllung meiner Tätigkeiten?
- Wie erlebe ich die Zusammenarbeit mit den Kollegen und meinem Vorgesetzten?
- In welcher Weise hat mich mein Chef bei der Erfüllung meiner Tätigkeiten unterstützt?
- Wie hat sich das Verhalten meines Vorgesetzten auf mich ausgewirkt?
- Was möchte ich ihm rückmelden?
- Welche Ziele werden für das Folgejahr vereinbart?
- Was benötige ich zu ihrer Erreichung?
- Wie sehe ich meine beruflichen Entwicklung- und Fördermöglichkeiten in der Praxis?
- Welche zusätzlichen Kenntnisse und Erfahrungen würde ich mir gerne wegen meiner persönlichen Ziele aneignen?
- Welche arbeitsplatzübergreifenden / unternehmerischen Ideen und Anregungen habe ich?

- ca. eine Stunde Zeit einplanen (mit etwas Puffer), so dass alle Fragen besprochen werden können,
- den Gesprächstermin rechtzeitig vereinbaren,
- für entspannte Atmosphäre sorgen (z. B. Getränke anbieten),
- Störungen möglichst unterbinden.

Gleichzeitig sollen sich beide Gesprächspartner inhaltlich eingehend vorbereiten. Hierzu haben wir einige Fragen zusammengestellt, zu denen sich Mitarbeiter und Arzt vorab Gedanken machen und ein paar Stichpunkte notieren sollten (Tabelle).



Fragen zur Vorbereitung für den Arzt

- Welche Mitarbeiterin habe ich vor mir?
- Welche Aufgaben nimmt sie wahr?
- Welche davon sind besonders wichtig?
- Mit welcher Intensität werden die Tätigkeiten erledigt? Was sind zentrale Aussagen zur Leistungsfähigkeit/-bereitschaft, die ich rückmelden möchte? (fachlich, methodisch, sozial, persönlich)
- Wo liegen die Stärken meiner Mitarbeiterin, wo bestehen Möglichkeiten zur Verbesserung?
- Welchen Weiterbildungsbedarf sehe ich im Hinblick auf ihre Tätigkeit?
- Wie erlebe ich die Zusammenarbeit mit ihr und zwischen ihr und dem Team?
- Wie habe ich die Mitarbeiterin bei der Umsetzung ihrer Aufgaben unterstützt?
- Welche Erwartungen hat die Mitarbeiterin vermutlich an mich als Führungskraft?
- Welche Aufgaben ergeben sich für sie im Folgejahr?
- Was kann ich tun, dass sie diese übernehmen kann?
- Wie sehe ich ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in meiner Praxis?
- Wie kann die berufliche und persönliche Entwicklung gefördert werden?
- Welchen Beitrag kann ich als Vorgesetzter dazu leisten?

Leserservice

Unter www.allgemeinarzt-online.de, Downloads, Qualitätsmanagement, haben wir für Sie eine Vorlage für die Dokumentation der Gesprächsergebnisse vorbereitet. Sie orientiert sich an den in der jeweiligen Stellen-/Funktionsbeschreibung festgelegten Anforderungen an die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.

Unter dieser Adresse finden Sie auch die Beiträge zur Auswahl und Einarbeitung neuer Mitarbeiter aus den Ausgaben 14 und 18/2007 und 5/2008 sowie eine Vorlage für einen Fortbildungsplan (Ausgabe 11/2005).

Offen reden, faire Ziele setzen

Haben sich Arzt und Mitarbeiter jeweils (selbst-)kritisch mit den Fragen auseinandergesetzt, fällt der Austausch miteinander erfahrungsgemäß leicht. Generell gilt: Stellen Sie als Chef offene Fragen, z. B. „Welcher Arbeitsbereich macht Ihnen besonders viel Freude?“ statt „Arbeiten Sie gern hier?“ Lassen Sie die Mitarbeiterin ausreden und halten Sie sich mit eigenen Redebeiträgen eher zurück.

Achten Sie beim Feedback auf nachvollziehbare Argumente. Insbesondere wenn Sie Schwächen ansprechen, sollten Sie das durch konkrete Beispiele belegen.

Wichtig ist, dass Sie die Mitarbeiterin dort abholen, wo sie mit ihren Kenntnissen, Eigenschaften und Interessen steht, ihr Aufgaben übertragen und mit ihr zusammen Ziele (Einzelschritte, Zeiträume) festlegen, die sie auch stemmen kann. Wenn Sie sich auf Fortbildungsmaßnahmen verständigen, sollten sie diese in einem separaten „Fahrplan“ dokumentieren (s. Kasten).

Vertrauliche Ergebnisse festhalten

Die Ergebnisse des Gesprächs sind vertraulich zu behandeln. Sie werden im Personalentwicklungsplan festgehalten, den beide Gesprächspartner unterschreiben. Der Mitarbeiter erhält eine Kopie, das Original geht in die Personalakte – als Basis fürs nächste Gespräch. ■

Birgit Sattler

Dr. Hillenbrand und Partner GbR, www.dhp-web.de
69493 Hirschberg

Tabelle