

Die Experten-Interviews der PVS/ Schleswig-Holstein · Hamburg

## Werfen Sie Ballast über Bord...

### *„Erfolgreiche Mitarbeitergespräche in der Praxis“*

**F: Frau Stülten, einer Ihrer Beratungsschwerpunkte als Business-Trainerin im Gesundheitswesen ist das Thema Mitarbeiterführung und entsprechend auch die Mitarbeitergespräche. Wie können Praxisinhaber sich hier professionell aufstellen? Und wie häufig sollte man überhaupt Mitarbeitergespräche führen?**

A: Mitarbeitergespräche sind immer wieder ein Thema, das Praxisinhaber und natürlich auch Praxismanagerinnen beschäftigt und viele Optimierungsmöglichkeiten bietet. Ein erster Aha-Effekt entsteht schon, wenn wir uns die Vielzahl ganz unterschiedlicher Arten von Mitarbeitergesprächen anschauen, die einen großen Effekt auf das Engagement und letztlich den Praxiserfolg haben. Die Königsklasse sind aber natürlich die jährlichen (manchmal auch halbjährlichen) Zielvereinbarungs- oder Mitarbeiterentwicklungsgespräche, die typischerweise eher in größeren Praxen und MVZ durchgeführt werden.

**F: Die sind nicht immer beliebt, oder?**

A: Tatsächlich können diese formalen Gespräche für beide Seiten stressig sein, vor allem wenn sie eher als Pflichtveranstaltung im Rahmen des QMs gesehen werden. Und natürlich ist es absolut kontraproduktiv, wenn im Jahresgespräch der Schwerpunkt darauf liegt, welche Fehler in den letzten 12 Monaten gemacht wurden und welche Defizite aufgefallen sind.

Regelmäßige konstruktive Gespräche sind dagegen ein wichtiges Instrument zur Praxisführung, zeigen Verbesserungspotenziale für beide Seiten auf und fördern nachweislich den Erfolg der Praxis.

Sehr oft ergeben sich gerade im Gespräch unter vier Augen Anregungen zur Verbesserung des Arbeitsablaufs, der Verschlinkung von Prozessen und sogar finanzielle Vorteile. Beispielsweise durch Auslagerung administrativer Dinge, die deutlich effizienter durch externe Dienstleister wie die PVS abgewickelt werden könnten. Das Personal kann dann anderweitig gewinnbringender eingesetzt werden. Zudem führt beispielsweise die Rechnungsstellung über die PVS dazu, dass Unstimmigkeiten mit Patienten vermieden und beispielsweise Ratenzahlungen für Selbstzahlerleistungen vereinbart werden können, ohne dass Sie diese in der Praxis nachhalten müssen.

**F: Das ist nachvollziehbar. Wie setze ich denn solche konstruktiven Jahresgespräche um? Haben Sie ein Beispiel, worauf ich besonders achten sollte und wie ich so ein Gespräch konkret aufbauen kann?**

A: Gute Voraussetzungen für konstruktive und motivierende Gespräche erreichen Sie, wenn Sie sie inhaltlich gut planen und sich entsprechend vorbereiten. Dabei spielen oft Selbstverständlichkeiten eine Rolle, an die aber im Vorfeld gedacht werden müssen – beispielsweise ein ruhiger, ungestörter Ort für den Austausch, abseits der Hektik. Beim Allgemeinarzt kann das beispielsweise in der Grippezeit eher schwierig werden.

Für das klassische jährliche Mitarbeitergespräch (zu dem Sie natürlich rechtzeitig eingeladen haben!) gibt es einen bewährten Ablauf, der in der Praxis oft flexibel gehandhabt wird. Indem man gemeinsam Erreichtes reflektiert, wird deutlich, was als Praxisteam gut funktioniert. Daher blicken wir zum Start gemeinsam zurück auf das vergangene Jahr und die Aufgaben, Ziele und Ergebnisse, die erreicht wurden. Dann schließt sich das Thema Stärken, Fach- und Sozialkompetenzen sowie Interessen und ggf. Entwicklungsmöglichkeiten an. Darauf folgt die Einschätzung der Zusammenarbeit und der Führung in der Praxis. Abschließend werden die Aufgaben, Ziele und Ergebniskriterien für das nächste Jahr sowie ggf. Fortbildungsmaßnahmen besprochen und ein von beiden unterzeichnetes Protokoll des Gesprächs abgelegt.

Die Ziele können dann beispielsweise nach den SMART-Kriterien formuliert werden, also spezifisch, messbar, attraktiv (oder zumindest akzeptabel), realistisch und terminiert.

Um einen Austausch auf Augenhöhe zu ermöglichen und Verbesserungspotenziale zu erfahren, ist im Gespräch der Einsatz offener Fragen zu empfehlen – selbstverständlich im angemessenen Umfang, es soll ja keine Verhörsituation entstehen.

#### **F: Welche Fragen können das sein? Haben Sie ein paar Beispiele?**

A: Gern, schauen wir uns das mal für die einzelnen Gesprächsphasen an:

1. Rückblick: Was waren die Ziele, Aufgaben und Ergebnisse der letzten 12 Monate? Wie war das letzte Jahr aus Sicht der Mitarbeiterin? Was lief aus ihrer Sicht gut? Was hätte besser laufen können? Fühlt sie sich wohl in der Praxis?
2. Stärken der Mitarbeiterin: Was sind aus ihrer Sicht ihre wichtigsten Stärken? Inwiefern konnte sie ihre Stärken in der Praxis einbringen? Was können wir gemeinsam tun, damit sie Ihre Stärken künftig noch besser einbringen kann? → Das ist ein wichtiger Punkt, da Menschen, die ihre Stärken täglich einbringen können, deutlich engagierter und produktiver sind – und seltener krank werden.
3. Entwicklungspotenziale (bzw. Schwächen): Welche Fähigkeiten / Kenntnisse sollten ausgebaut werden, um im Arbeitsumfeld erfolgreicher zu werden? Gibt es etwas, was sie aktuell in ihrer Arbeit behindert oder einschränkt? Was sollte sich im Arbeitsalltag ändern?
4. Ziele für das nächste Jahr: Welche konkreten Ziele möchte die Mitarbeiterin im nächsten Jahr verwirklichen? Wie kann sie mit ihren Stärken optimal zum Praxiserfolg beitragen? Gibt es bestimmte Bereiche, in denen sie sich fortbilden möchte?
5. Feedback für die/den Vorgesetzte/n: Dieser fünfte Schritt bietet die Chance auf ein Führungsfeedback, also die Frage, wie das eigene Führungsverhalten (subjektiv) wahrgenommen wird. Ganz wichtig ist hier, das Feedback anzunehmen, ohne sich zu rechtfertigen und die Rückmeldung für sich selbst zu reflektieren. In diesem Gesprächspart können sehr wertvolle Hinweise kommen, auf die man in der eigenen Selbstwahrnehmung nie gekommen wäre.

#### **F: Vielen Dank – das ist sicher sehr hilfreich für die Praxis. Sie hatten ja eingangs gesagt, dass es sehr viele Arten von Mitarbeitergesprächen gibt. Worauf sollte ich denn generell achten, unabhängig vom Jahresgespräch?**

A: Da gibt es zwei ganz wichtige Faktoren: Zum einen die non-verbale Kommunikation, also eine möglichst offene und positive Körpersprache und Stimmlage. Das WIE ist hier tatsächlich noch wichtiger als das WAS und wird stark von Ihrer eigenen inneren Haltung beeinflusst. Wenn Sie sich kurz vor dem

Gespräch noch einmal innerlich auf die Erfolge und Stärken Ihrer Mitarbeiterin oder Ihres Mitarbeiters konzentrieren, hat das einen direkten und positiven Einfluss auf die Gesprächsatmosphäre. Der zweite Punkt bezieht sich wieder auf den Gesprächsablauf. Auch bei Kritik- oder Konfliktgesprächen ist ein positiver Ein- und Ausstieg für den Gesprächserfolg sehr wichtig. Zu Beginn sorgt der positive Einstieg dafür, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter Ihren Beobachtungen und Argumenten gegenüber offen ist, statt direkt in die Rechtfertigung zu gehen oder „dichtzumachen“. Ein positiver Gesprächsabschluss ist auch bei sehr schwierigen Gesprächen möglich und vermeidet Demotivation auf beiden Seiten. Dabei muss ich nicht übertreiben, es reicht schon, sich für die Zeit zu bedanken und anzumerken, dass man sich freut, intensiv über das Thema gesprochen zu haben – auch wenn noch keine Einigung erzielt werden konnte.

