



Foto: Sven Krautwald / stock.adobe.com

MITARBEITERFÜHRUNG

Das ungeliebte Jahresgespräch – und wie Sie es professionell planen

Jeden Tag sprechen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern, was beide als „normal“ empfinden. Sobald aber das Jahresgespräch ansteht, wird so vieles aus dem täglichen Miteinander vergessen oder verdrängt.

Das Gespräch ist Teil der Personalentwicklung. Aus meiner Sicht ist es das wichtigste Führungsinstrument. Es findet unter vier Augen statt und im vertraulichen, offenen, fairen und wertschätzenden Miteinander. Im Mitarbeitergespräch geht es um gegenseitiges Vertrauen, Vertrauen von unten, aber auch um Vertrauen von oben. Die Zukunft des Mitarbeiters, vielleicht auch die Zukunft des Vorgesetzten geraten hier in den Fokus. Ein Häuptling ohne Indianer, das funktioniert nicht.

Austausch mit gegenseitigem Feedback

Zu allererst, die Vorbereitung ist wichtig! Führungskräfte sollten sich auf einen Informationsaustausch mit gegenseitigem Feedback einstellen. Sie sollten sich Zeit nehmen. Denn nur so können sie im Gespräch Wertschätzung erreichen. Die Mitarbeiter werden spüren, ob sich ihre Vorgesetzten auf das Gespräch vorbereitet haben. Sie sollten sich ihre Notizen des zu betrachtenden Zeitraums nehmen und diese im Geiste vorbeiziehen lassen. Wichtig ist, Antworten auf diese Fragen zu finden:

- Was habe ich beobachtet?
- Was war gut, was weniger, was war gegebenenfalls schlecht?
- Wie habe ich den Mitarbeiter wahrgenommen?
- Welche Rückmeldungen erwarte ich selbst?
- Was ist mir besonders wichtig, um es anzusprechen?
- Was will ich überhaupt erreichen?

Führungskräfte sollten ein Ziel für sich finden, im Mitarbeitergespräch sind sie ganz nah bei ihren Mitarbeitern, dann kann man mutig sein und Dinge ansprechen. Sie sollten aber auch da-

rauf gefasst sein, was von der „anderen Seite“ zurückkommen kann. Waren sie immer offen und fair? Haben sie auch gelobt, oder haben sie nur Fehler gefunden? Im Gespräch sollten Führungskräfte Probleme und auch Missverständnisse zwingend ansprechen. Das wird zwar häufig zuvor schon direkt geschehen sein, aber im Mitarbeitergespräch bietet sich der Blick zurück an.

Die Mitarbeiter sollten die Nähe im Gespräch nutzen, um ihnen wichtige Dinge zu platzieren. Der Vorgesetzte ist in diesem Moment nur für sie da, sie sollten also ihre Chance nutzen. Was hat ihnen gefallen im Betrachtungszeitraum, was möchten sie verbessern oder verbessert haben in der Zusammenarbeit, wie soll ihr persönlicher Weg weitergehen? Mitarbeiter sollten dazu klare Vorstellungen haben und diese aufzeigen können.

Keine Störungen, ausreichend Zeit

Die Vorgesetzten sind für die Atmosphäre verantwortlich. Störungen sind zu vermeiden, Telefone sind abzuschalten, auch das mobile. Sie sollten ausreichend Zeit einplanen. In einem guten Gespräch rennt die Zeit – und wenn sie rennt, dann ist das okay! Darüber hinaus ist eine geeignete Örtlichkeit zu suchen, der Schreibtisch ist nicht geeignet. Wichtig ist eine offene Atmosphäre und Augenhöhe.

Führungskräfte sollen auf die Körperhaltung achten, deutlich sprechen und nicht unterbrechen – vielleicht schaffen sie zu Beginn des Gesprächs gemeinsame Regeln, an die sich beide Seiten zu halten haben. Dass diese Regeln nicht diktiert werden, sollte einer Führungskraft klar sein. Sobald Mitarbeiter eine un-

angenehme Atmosphäre spüren, sollten sie dies ansprechen. Oft verlieren viele Führungskräfte leider das Gefühl dafür, weil es häufig nur noch um Zahlen, Daten und Fakten geht.

Im Mitarbeitergespräch geht es dann um Aufgaben, die persönliche und berufliche Weiterentwicklung, Projekte, Erfolge, gegebenenfalls aber auch um Misserfolge. Führungskräfte sollten die Stellenbeschreibung des Mitarbeiters zur Hilfe nehmen. Ist diese aktuell oder müssen Anpassungen vorgenommen werden? Dann sollten sie den Mitarbeiter zur Selbsteinschätzung seiner Person und Tätigkeit auffordern. Jetzt müssen Führungskräfte besondere Geduld zeigen. Zuhören hat erste Priorität. Sie sollten genau überlegen, wann sie ihre eigenen Beobachtungen einfließen lassen. Führungskräfte steuern das Gespräch mittels ihrer Fragen. Tipp: Wer etwas mehr von sich selbst erzählt, wird sehen: Je mehr er preisgibt, desto mehr erfährt er von seinem Mitarbeiter.

Im Gespräch sind Probleme anzusprechen. Mitarbeiter müssen erkennen können, was Führungskräften wichtig ist. Hier sollten Führungskräfte insbesondere auf den Ton und die Regeln achten, die sie vereinbart haben. Transparenz und Ehrlichkeit zeigen Vertrauen und schaffen Wertschätzung. So gelingt es, die Kompetenzen des Mitarbeiters in Bezug auf seine Aufgaben gemeinsam zu besprechen: Gibt es Entwicklungsbedarf? Wie kann man die Personalentwicklung vorantreiben? Die Führungskraft sollte die Ergebnisse festhalten und einzuleitende Maßnahmen vereinbaren.

Beginn gezielter Personalentwicklung

Unternehmen sollten darauf drängen, diese Art von Gesprächen zu standardisieren. Dann kann eine gezielte Personalentwicklung aller Mitarbeitenden beginnen. Voraussetzungen dazu sind:

- der Wille der Unternehmensleitung, das Mitarbeitergespräch als Teil der Personalentwicklung zu nutzen
- das Vorleben der Grundsätze einer offenen, transparenten und auch harmonischen Zusammenarbeit im Sinne eines Leitbilds und der sich daraus entwickelten Unternehmenskultur
- die Offenlegung der Gedanken zur Kommunikation, immer im Sinne von Paul Watzlawick, der mit der Aussage Berühmtheit erlangt hat: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Unternehmen sollten Kompetenzprofile und Stellenbeschreibungen nutzen und Leitfäden zur Gesprächsvorbereitung zum Gesprächsablauf und zum Erstellen eines Protokolls entwickeln, aus dem sich der jeweilige persönliche Entwicklungsbogen ableiten lässt. Am Ende eines jeden Mitarbeitergesprächs sollten beide Seiten zufrieden sein. Führungskräfte werden feststellen, wie sich eine gute Vorbereitung auszahlt. Mut und Offenheit im Gespräch zeigen ihre Wirkung.

Offener und respektvoller Umgang

Aber viel wichtiger als das jährliche Gespräch sind die vielen Gespräche während der täglichen Arbeit. Wenn Führungskräfte in diesen Gesprächen offen und respektvoll miteinander umgehen, werden sie sehen, welche Freude sie bei der Mitarbeiterführung erfahren. Viel Erfolg dabei! Denn die Kommunikation gehört wie das Salz zum Leben.

Thomas Giesemann

Leitung Personalmanagement

AMEOS Gruppe

CH-8021 Zürich

Mitglied im Initiativkreis neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

KURZ NOTIERT

Zi-Umfrage: Jedes dritte MVZ fährt Verluste ein



Im Jahr 2016 haben 32 Prozent aller Medizinischen Versorgungszentren (MVZ) rote Zahlen geschrieben. Das betraf vor allem jene MVZ, die nicht von Vertragsärzten betrieben werden, sondern beispielsweise von Krankenhäusern oder Kommunen. Während 42 Prozent dieser MVZ Verluste einfuhren, waren es unter den von Vertragsärzten betriebenen MVZ nur 6 Prozent. Auch der Standort spielte eine Rolle. Gut lief es für MVZ in städtischen Regionen, wo 74 Prozent Gewinne erzielten. Das zumindest sind Ergebnisse einer Onlinebefragung des Zentralinstituts für die kassenärztliche Versorgung (Zi).

Der Untersuchung zufolge gibt es in den MVZ meist fachübergreifende Versorgungsangebote. Im Schnitt weisen sie 3,6 Fachrichtungen oder Fachabteilungen auf. Hausärztlich tätige Abteilungen sind demnach am stärksten vertreten. Die von Krankenhäusern getragenen MVZ haben zudem oft die Gynäkologie (32 Prozent) im Portfolio, gefolgt von der Chirurgie (31 Prozent) und der Orthopädie (25 Prozent). In den von Vertragsärzten betriebenen MVZ finden sich die Psychotherapie (16 Prozent), die Chirurgie (15 Prozent) und die Anästhesie sowie die Orthopädie (je 13 Prozent). „Die Fachabteilungsstruktur in den nicht-vertragsärztlichen MVZ ist möglicherweise auf die zugehörige Klinik ausgerichtet“, sagte Zi-Geschäftsführer Dr. Dominik von Stillfried. Dafür würden die Krankenhausträger offenbar auch Verluste in Kauf nehmen.

Auf die Frage nach den Motiven für die Gründung des Versorgungszentrums fand „die Position am ambulanten Markt erweitern“ mit 80 Prozent den größten Zuspruch, gefolgt von „Synergieeffekte nutzen“ (79 Prozent) und „Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit“ (77 Prozent). Möglichkeiten Ärzte anzustellen und den Klinikstandort zu sichern waren weitere Gründe.

An der Umfrage des Zi in Kooperation mit der Kassenärztlichen Bundesvereinigung und dem Bundesverband MVZ nahmen 376 MVZ teil. 44 Prozent waren in der Trägerschaft von Kliniken, 28 Prozent wurden von Vertragsärzten geführt. Kombinationen gab es in 22 Prozent der Fälle.

sg