

# In Mitarbeitergesprächen wird auf individuelle Situationen eingegangen

*Gegenseitiges Vertrauen vermeidet Probleme im Praxisalltag*

Auf die Wichtigkeit von Teambesprechungen wurde in den bisherigen Beiträgen der QM-Serie immer wieder hingewiesen. Ohne das Praxisteam kann Qualitätsmanagement nicht umgesetzt werden. Alle müssen hier einbezogen werden. Wird dies so gemacht, findet man ein freundliches, kompetentes und motiviertes Team in einer Praxis vor. Aber bei allem Teamdenken darf man nicht vergessen, dass jeder Mitarbeiter als Individuum mit seinen Vorstellungen und Ansprüchen gesehen werden möchte. Der 11. Teil der Serie zum Qualitätsmanagement befasst sich daher mit dem QM-Instrument „Mitarbeitergespräche“.

Es gibt viele Gründe, warum Mitarbeitergespräche noch immer so selten durchgeführt werden. Keine Zeit, auf mangelnder Erfahrung basierende Unsicherheit, der Aufwand für Teambesprechung reicht schon, sind einige Argumente, die von ärztlicher Seite aufgeführt werden. Ebenso werden Mitarbeiter diesbezüglich zurückhaltend sein, solange sie keine Vorstellung haben, was hier in einem Vier-Augen-Gespräch behandelt wird. Eher dominieren Ängste darüber, dass hier Kritik abgeladen wird und man die Leviten gelesen bekommt.

Die Praxisleitung sollte daher die Ziele und den Nutzen vor der ersten Durchführung eines Mitarbeitergesprächs in einer Teambesprechung erläutern. Das Hauptaugenmerk eines Vier-Augen-Gesprächs liegt auf den Zielvereinbarungen und basiert auf vier Bausteinen. Der erste Baustein ist der Blick zurück. Was lief gut im letzten Jahr, was nicht und was sind die Gründe? Was kann man gemeinsam tun, damit sich bestimmte Problemstellungen nicht wiederholen? Im nächsten Schritt betrachtet man die Zufriedenheit am Arbeitsplatz im Allgemeinen, um darauf aufbauend

erreichte Ziele zu bewerten und neue zukünftige Ziele zu finden. Sind sich die Gesprächspartner darüber einig, werden im vierten Schritt die entscheidenden Maßnahmen daraus abgeleitet, zum Beispiel welche Fortbildungsangebote der Mitarbeiter im kommenden Jahr besuchen wird, um seine fachliche und mentale Leistungsfähigkeit zu erhalten und weiterzuentwickeln.

**DENN DARUM GEHT ES:** Die Praxis braucht qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Ihre Entwicklung zu fördern, ist zentrale Führungsaufgabe des Arztes. Nur so kann das hohe Niveau auf Dauer gehalten, grundsätzlich Respekt ausgedrückt werden, die Motivation und gleichzeitig die Identifikation mit der Praxis, mit dem Team und der Aufgabe erhalten werden. Dies funktioniert nicht im Gießkannenprinzip. Es können nicht alle Mitarbeiter nach den gleichen Grundsätzen geführt werden. Durch die Rückmeldung im Jahresgespräch kennen die Mitarbeiter ihre Stärken und Schwächen und haben so die Chance sich zu entwickeln.

**EINE GUTE VORBEREITUNG** ist auch hier wie immer der halbe Erfolg. In der Teambesprechung haben die Mitarbeiter erfahren, worum es geht und kennen die allgemeinen Eckpunkte eines Mitarbeitergesprächs. Stichworte, Kriterien und Fragestellungen liegen schriftlich vor. So können sich beide Gesprächspartner auf den Termin vorbereiten. Um das Gespräch in Ruhe und offener Atmosphäre durchführen zu können, werden die 60 bis 90 Minuten im Terminkalender mit Puffer versehen und störungsfrei geplant. Ein kleiner Smalltalk zu Beginn und eine Tasse Kaffee erleichtern beiden Seiten den Einstieg in die ungewohnte Aufgabe. Im Verlauf sollten alle Fragen geklärt und alle Themen offen angesprochen werden. Als Ergebnis werden die vereinbarten Ziele und Fortbildungsmaßnahmen protokolliert und von beiden unterschrieben. Das Original wandert in die Personalakte, der Mitarbeiter erhält eine Kopie. Dieses Protokoll wird dann zur Grundlage des nächsten Gesprächs.

**WEITERE INFORMATIONEN** zum Thema Mitarbeitergespräche und rund ums QM erhalten interessierte Praxen bei den QM-Beratern der KVBW. Zum Service des QM-Teams gehören auch persönliche und telefonische Beratungen sowie Bereitstellung von Mustern und Informationsunterlagen. Kontaktaufnahme über den Praxisservice  
Tel. → 0711/7875-3300 oder per E-Mail: [praxisservice@kvbawue.de](mailto:praxisservice@kvbawue.de).