

QM

# Einfache Grundregeln: So klappt das **Mitarbeitergespräch**



Setzt man Mitarbeitergespräche konsequent um, sind sie ein wichtiges Instrument zur Praxisführung. Sie

Zu einem funktionierenden Qualitätsmanagement (QM) gehören regelmäßige Mitarbeitergespräche. Richtig umgesetzt, helfen sie **Mitarbeiter zu binden** und Praxisabläufe zu verbessern.

festigen die Beziehung zu den Mitarbeitern und können als Frühwarnsystem bei Mitarbeiterunzufriedenheit fungieren. Weitere positive Nebeneffekte für den Praxisbetrieb, etwa Verbesserungsvorschläge zu Abläufen, ergeben sich meist automatisch.

Führen die Beteiligten das Gespräch richtig, profitieren Vorgesetzter und Mitarbeiter davon, zum Beispiel wenn es um das gemeinsame Miteinander oder um Interessen wie Fortbildungen geht. Damit das Gespräch gelingt, sollten Sie gute Voraussetzungen schaffen: Dazu gehört zunächst die Planung. Es sollte klar sein, warum das Gespräch stattfindet. Es muss nicht eine jährliche, immer wiederkehrende

lästige Aufgabe sein. Vielmehr sollte es ein Austausch auf Augenhöhe sein, einmal abseits von der operativen Hektik des Praxisalltags.

## Gespräch vorbereiten

Neben den zu besprechenden Inhalten, ist es wichtig, eine vertrauensvolle Atmosphäre herzustellen. Das fängt damit an, dass Sie sich für das Gespräch einen ruhigen, störungsfreien Raum aussuchen. Der Raum sollte neutral sein, es sollte sich also möglichst nicht um das Büro des Vorgesetzten handeln. Denn das ist seine Komfortzone und ein Gespräch zu fairen Konditionen ist dann eigentlich nicht mehr gegeben.

Den ein- bis zweistündigen Termin sollten Sie mit einiger Vorlaufzeit abstimmen genauso wie die Inhalte. So können sich beide Parteien (Personenzahl 1:1) in Ruhe vorbereiten. Es empfiehlt sich, ein strukturiertes Mitarbeitergespräch zu führen, das in seinen Punkten jährlich ähnlich aufgebaut ist. So können Sie die Ergebnisse auch über einen längeren Zeitraum rückwirkend betrachten und prüfen. Dazu müssen Sie die Inhalte und Ergebnisse notieren.

### Praxistipp

**Planen Sie Gesprächstermine im Voraus, zum Beispiel jährlich im September. In dieser Zeit kommen oft nicht so viele Akutpatienten (z.B. wegen Grippe) in die Praxis. Außerdem können Sie so rechtzeitig Fort- und Weiterbildungen für das erste Halbjahr des Folgejahres planen.**

Es hängt von Ihren jeweiligen Bedürfnissen und Zielen als Vorgesetztem ab, welche Art des Mitarbeitergesprächs Sie führen möchten. Soll ein strukturierter Leitfaden herangezogen werden und eine gegenseitige Beurteilung anhand einer Bewertungsmatrix erfolgen? Oder reicht es, die Gesprächsinhalte zu skizzieren? Überlegen Sie, ob Sie nicht zunächst das Gespräch ohne Zettel und Stift führen, damit ein freieres, offeneres Gespräch entstehen kann. Im zweiten Teil oder zum Abschluss des Gesprächs können Sie die Inhalte gemeinsam niederschreiben.

Die wesentlichen Punkte, die man in einem Mitarbeitergespräch beachten sollte, fasst der Kasten (s. rechts) zusammen.

### Raum für Lob und Verbesserungen

Indem man gemeinsam Geschafftes reflektiert, wird deutlich, dass man als Praxisteam funktioniert. Das signalisiert Ihrem Mitarbeiter, dass er wichtig ist und wertgeschätzt wird. Wenn Sie sachlich über Gutes und weniger Gutes sprechen, schaffen Sie die Voraussetzungen für ein tiefer gehen-

des Gespräch. Die Mitarbeiter können Dinge aus ihrer Sicht wiedergeben. Dies dient der Mitarbeiterbindung und Vertrauensbildung. Ein verdientes Lob an der einen oder anderen Stelle wird vermutlich gerne gehört. Vieles sieht man im Alltag als selbstverständlich an, schließlich werden Mitarbeiter für ihre Arbeit bezahlt. Im Gespräch bietet sich jedoch für Vorgesetzte die Gelegenheit, besonderes Engagement explizit zu würdigen.

Auch sollte man Mitarbeitern Raum geben, Verbesserungen vorzuschlagen, um Arbeitsabläufe in der Praxis zu optimieren. Das Ideenpotenzial Ihrer Mitarbeiter sollten Sie grundsätzlich nicht außer Acht lassen, da sie oft sehr realistisch einschätzen können, wo innerbetrieblich Optimierungsbedarf besteht.

Für Sie als Vorgesetzten wiederum besteht die Chance seine Vorstellungen zum Praxisablauf, Änderungen oder Neuerungen einmal nicht in großer Runde mitzuteilen, so können Sie direkt Feedback von einer einzelnen Person erhalten. Denn nur konstruktive Rückmeldungen können Verbesserungen anstoßen.

#### Diese Inhalte sollte das Gespräch umfassen:

1. Rückblick auf die Aufgaben, Ziele und Ergebnisse des vergangenen Jahres
2. Stärken, Fach- und Sozialkompetenzen, Interessen und Entwicklungspotenziale
3. Einschätzung der Zusammenarbeit und Führungsebene
4. Vereinbarung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen
5. Vereinbarung von Aufgaben, Zielen und Ergebniskriterien für das nächste Jahr

## Beispiele Kompetenzbereiche für Mitarbeiter und Vorgesetzte

### Fachkompetenz (arbeitsplatzbezogen)

- Hilfreiches Zuarbeiten in der ärztlichen Sprechstunde
- Selbstständige Vorbereitung von Vorsorgen
- Medizinisches Wissen
- Geschicklichkeit/Fertigkeiten für die Behandlung
- Kenntnisse über Medikamente/Aufbewahrung
- Umgang mit Notfällen
- PC-Kenntnisse, Datenschutz
- Fremdsprachenkenntnisse
- Selbstständiges Lösen von Problemen (z.B. auch technische Apparaturen)
- Weitergabe von Wissen an Mitarbeiter und Kollegen
- Organisationsfähigkeit, verwaltende Tätigkeiten

- Abrechnungskennnisse
- Mitarbeit und Verständnis für das Qualitätsmanagement
- Zeitmanagement, Terminvergabe
- Adäquate Informationsweitergabe an Vorgesetzte, Mitarbeiter und Kollegen
- Fähigkeit zur Kommunikation mit Patienten und Migranten
- Kommunikation am Telefon (Beratung)
- Beitrag zur Hygiene und Sauberkeit in der Praxis (Arbeitsschutz)

### Persönliche und soziale Kompetenz

- Diskretion, Ehrlichkeit, Teamfähigkeit, Fähigkeit zur Konfliktbearbeitung im Team
- Taktgefühl, Empathie, Loyalität, Gerechtigkeit & Fairness
- Fortbildungsbereitschaft
- Offenheit für Innovationen und Verbesserungsvorschläge
- Motivation
- Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und neuen Aufgaben
- Belastbarkeit
- Selbstbeherrschung in kritischen Situationen und Notfallsituationen
- Offenheit gegenüber eigenen Fehlern und Versäumnissen, Selbstreflexion
- Führungsqualitäten: z.B. Verantwortung, Durchsetzungsfähigkeit, Vorbildfunktion



**Martina Köppen**  
Projektmitarbeiterin  
EPA und Praxis-  
managerin  
aQua – Institut für  
angewandte Quali-  
tätsförderung  
und Forschung im  
Gesundheitswesen,  
Göttingen

### Das Europäische Praxisassessment (EPA)

**EPA ist ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem, das Sie mit wenig Aufwand leicht umsetzen können. Es basiert auf Qualitätsindikatoren, außerdem bezieht es die Perspektive von Patienten, Ärzten und Mitarbeitern der Praxen ein. Über die Benchmarking-Software VISOTOOL® haben Arztpraxen die Möglichkeit, sich anonym miteinander zu vergleichen. Insgesamt haben bisher circa 2.200 Hausarztpraxen an EPA teilgenommen, viele davon haben sich anschließend zertifizieren lassen. Das EPA-System ist EU-förderfähig.**

**Über Indikatoren werden viele Dimensionen der Praxis gemessen, dazu gehören auch Indikatoren, die prüfen, ob Praxen in den letzten zwölf Monaten Personalgespräche durchgeführt haben und ob dazu Protokolle angefertigt wurden.**

**EPA-Praxen profitieren nicht nur von den Befragungsinstrumenten, sondern auch von den umfangreichen Informationen zu zahlreichen Themen und weiteren Musterdokumenten. Diese werden im Rahmen des Assessments zur Verfügung gestellt. Mehr zum EPA-QM-System: [www.epa-qm.de](http://www.epa-qm.de)**

### Was nicht passieren darf

Für das Gespräch sind Themen abzugrenzen. Sie dürfen es nicht dazu nutzen, schlecht über andere Mitarbeiter zu reden. Es sollen keine Vorwürfe erhoben werden. Falls Konflikte im Team vorhanden sind, sollten Sie diese und deren Ursachen fair und konstruktiv behandeln. Um wirkliche Konflikte anzugehen, ist das Mitarbeitergespräch nicht geeignet, dafür gibt es Konfliktbearbeitungsgespräche, Feedbackgespräche, Beratungs- und Problemlösungsgespräche, die dann in akuten Situationen stattfinden sollten.

Die Inhalte der Mitarbeitergespräche sind streng vertraulich. Protokolle dürfen Sie nicht offen liegen lassen. Eine Kopie des von beiden unterschriebenen Protokolls ist nur für den Mitarbeiter und Vorgesetzten bestimmt.

Außerdem sollten beide Seiten die Ziele und Vereinbarungen realistisch planen, sodass diese auch umsetzbar sind. Dazu können Sie

die SMART-Kriterien (Spezifisch, Messbar, Aktionsfähig, Realistisch, Terminiert) heranziehen. Wichtig ist, dass sich beide Seiten an die Zusagen und Vereinbarungen halten. Im Sinne der Gleichbehandlung empfiehlt es sich, dass alle Teammitglieder die Möglichkeit haben, ein gleichartiges Gespräch zu führen. Auch wenn es eventuell unterschiedliche Sympathien für Mitarbeiter gibt, sollte immer die Objektivität gewahrt sein und mögliche Projektionen vermieden werden.

### FAZIT

- Mitarbeitergespräche sollten Sie terminlich und inhaltlich planen, damit sich Vorgesetzte und Mitarbeiter vorbereiten können. Wählen Sie dafür einen (z.B. jährlichen) Turnus, zu dem in der Praxis meist weniger Akutpatienten zu versorgen sind.
- Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, Verbesserungen für die Praxisabläufe vorzuschlagen.
- Legen Sie gemeinsam Ziele und Vorhaben so fest, dass Sie und Ihre Mitarbeiter diese auch in die Tat umsetzen können.