



Personalmanagement die 8.

Das Jahresentwicklungsgespräch

Liebe KollegInnen,

Ich denke, wir alle lieben Konflikte unter den Mitarbeitern, aber auch Mitarbeiter, die ständig ein langes Gesicht ziehen oder wegen jedem Halskratzen krank sind. Endlich wird unsere Praxisorganisation auf Herz und Nieren geprüft. Die Mitarbeiter gehen geradezu auf übergroße Belastungen und auf Überstunden. Die PatientInnen lieben lange Wartezeiten und jublieren, wenn sie unfreundlich behandelt werden.

Da ist Führung notwendig – im Sinne von Gesprächen mit Mitarbeitern. Gespräche auf verschiedenen strukturellen Ebenen können Kompetenzrängeleien und Motivationsdefizite lösen oder gar nicht erst aufkommen lassen.

FOLGENDE STEUERUNGSMECHANISMEN HABEN SICH BEWÄHRT:

- Der Praxisleitgedanke (CSR) als generelles Motivations- und Integrationsinstrument ist die visionäre Klammer, die ganz speziell für ihre Praxis gilt (ZA: 05/22: Personalmanagement die 5.).
- Das Jahresentwicklungsgespräch dient dazu, die Erwartungen der Praxis mit den Erwartungen der MitarbeiterInnen auf einer persönlichen Ebene in Einklang zu bringen.
- Feedback und Feedforward als unmittelbare sachliche Rückmeldung an die MitarbeiterInnen.

DAS JAHRESENTWICKLUNGSGESPRÄCH

Das Jahresentwicklungsgespräch ist ein effizientes Instrument, um MitarbeiterInnen auf einer persönlichen Ebene anzusprechen, anzuhören und eine enge Verbindung zur Praxis und deren Zielen zu gestalten. Es zeigt Ihr persönliches Engagement, Ihren Willen zur Führung und Ihr persönliches Interesse am Wohlergehen der MitarbeiterInnen.

VORBEREITUNG

Die Praxisführung initiiert das Jahresentwicklungsgespräch, bestimmt rechtzeitig einen geeigneten Ort und Zeitpunkt innerhalb der Dienstzeit, so dass sich beide Gesprächspartner vorbereiten können.

- Zeitnahe Terminierung und bewusste Wahl eines geeigneten Ortes (z. B.: Büro, Lokal etc.)
- Analyse des Aufgabenbereichs der Mitarbeiterin
- Wo im Organigramm befindet sich die Mitarbeiterin?
- Analyse der angestrebten Praxisentwicklung
- Welche Vorstellung von der Entwicklung der Mitarbeiterin haben Sie?
- Eigene Gesprächsziele festlegen
- Das Gespräch vorstrukturieren



DURCHFÜHRUNG DES GESPRÄCHS

Im Mittelpunkt des Gesprächs steht die Mitarbeiterin. Sie sollte einen möglichst großen Redeanteil haben (ca. 80%). Die Praxisführung ist hauptsächlich Zuhörer. Ein guter Türöffner für das Gespräch ist der Blickkontakt, er stellt eine Basis des Vertrauens her und bereitet eine entspannte Gesprächsebene vor.

- Sachliche Gesprächsebene finden
- Rückblick auf die Aufgaben und Arbeitsfelder der Mitarbeiterin
- Analyse der wichtigen Aspekte und Zusammenhänge
- Die Sichtweise des Mitarbeiters anhören
- Eigene Ziele formulieren und begründen
- Ich-Botschaften senden
- Gemeinsamkeiten/Unterschiede herausarbeiten
- Das Wesentliche zusammenfassen
- Gemeinsame Zielvereinbarungen treffen (event. schriftlich)

ABSCHLUSS DES GESPRÄCHS

Der Gesprächsabschluss soll der Mitarbeiterin zeigen, dass deren Sicht und Einstellung verstanden wird und wir auf einem gemeinsamen Weg sind.

- Resümee ziehen
- Feedback der Mitarbeiterin einholen
- Positiven Ausklang gestalten

NACHBEREITUNG

Sie zeigen Führungsqualität, wenn Sie dafür sorgen, dass die Vereinbarungen von beiden Seiten eingehalten werden.

- Für das Einhalten der Vereinbarungen sorgen
- Die weitere Entwicklung beobachten und Feedback geben
- Weitere Gespräche über den Fortgang planen

Das Jahresentwicklungsgespräch sollte regelmäßig 1x jährlich stattfinden.

Im nächsten Artikel zum Personalmanagement soll die unmittelbare Reaktion auf Handlungen des Personals, das Feedback und auch das Feedforward in seiner Bedeutung und in seiner Durchführung erörtert werden.

Ihr
Dr. Frank Hummel