

KARRIERE-ENTWICKLUNG

Gute Vorbereitung ist alles: So wird das Jahresgespräch mit dem Chefarzt ein Erfolg

von Diplom-Pädagoge Werner Fleischer, Beratung – Coaching – Moderation, www.ihrcoach.com

Wollen Kliniken ihren Wettbewerbsvorteil sichern, sollten sie qualifizierte und motivierte Oberärzte an sich binden. Deren Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu fördern, wird damit zur zentralen Führungsaufgabe. Ein wichtiges Instrument hierfür ist das Mitarbeiter-Jahresgespräch.

Zweck des Mitarbeiter-Jahresgesprächs

Mit der regelmäßigen Durchführung von Mitarbeiter-Jahresgesprächen wird die Zusammenarbeit zwischen Chefarzt und Oberarzt auf eine dialogorientierte Basis gestellt. Die Oberärzte werden stärker in das Klinikgeschehen eingebunden und ihre Eigeninitiative sowie ihr Verantwortungsbewusstsein weiter ausgebaut. In Mitarbeiter-Jahresgesprächen wird Bilanz gezogen, sie ersetzen jedoch nicht den intensiven Dialog im Klinikalltag.

Mitarbeiter-Jahresgespräche dienen nicht nur dazu, dass Chefarzte ihre Vorstellungen den Mitarbeitern vermitteln; gleichzeitig sind sie für Oberärzte eine wichtige Chance, Einfluss auf das Verhalten ihres vorgesetzten Chefarztes zu gewinnen, mit ihm berufliche Ziele sowie Wege zu besprechen, diese Ziele zu erreichen. Sie können mithilfe des Jahresgesprächs Führung „von unten nach oben“ praktizieren und sich als wirksame Leitungskraft präsentieren, die ihrem Chefarzt wertvolles Feedback gibt. Zudem bietet das Gespräch mit dem Chefarzt eine gute Gelegenheit, langfristige Entwicklungschancen und Ziele zu thematisieren.

8 Elemente eines gelungenen Mitarbeiter-Gesprächs

Damit das Gespräch eine solche Wirkung erreicht, sollten sich Oberärzte gut darauf vorbereiten. Dazu gehört auch, das eigene Verhalten als Leitungskraft zu reflektieren und sich über persönliche Ziele klar zu werden. Die folgende Aufzählung gibt Oberärzten entscheidende Anhaltspunkte, um sich gezielt auf das Mitarbeiter-Jahresgespräch mit ihrem Chefarzt vorzubereiten.

1. Reflexion des Aufgabengebiets

Als ersten Punkt sollte der Oberarzt in dem Jahresgespräch seine aktuellen Aufgaben reflektieren. Dabei wird vor allem beleuchtet, wie sich Änderungen bei den Aufgaben ausgewirkt haben. Wichtige Fragen, auf die der Oberarzt sich vorbereiten sollte:

- Was waren meine Kernaufgaben im vergangenen Zeitraum?
- Welche Aufgaben waren Routine?
- Welche Aufgaben waren neu?
- Mit welchen Aufgaben bin ich gut zurecht gekommen?



Zusammenarbeit mit dem Chefarzt wird auf dialogorientierte Basis gestellt

Jahresgespräche bieten Oberärzten die Chance, auf Chefarzt Einfluss zu nehmen

Gute Vorbereitung mit einem 8-Punkte-Plan

Positive und negative
Aspekte vor Augen
führen

2. Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Im nächsten Punkt geht es um die Zufriedenheit. Hier gilt es, sich vor dem Jahresgespräch sämtliche positiven und negativen Aspekte noch einmal vor Augen zu führen. Die wichtigsten Fragen zu diesem Bereich:

- Wie bewerte ich die Entwicklung des vergangenen Jahres im Nachhinein?
- Was waren die Highlights des Jahres?
- Auf welche Schwierigkeiten bin ich gestoßen?
- Auf einer Skala von 1 bis 6: Wie zufrieden war ich in den vergangenen Monaten mit meinem Arbeitsplatz?
- Was hat mich gefreut? Was hat mir Spaß gemacht?
- Was hat mich geärgert?
- Was motiviert mich? Was demotiviert mich?
- Wie bewerte ich das Verhältnis zu meinen Oberarzt-Kollegen?
- Wie bewerte ich das Verhältnis zu meinen Mitarbeitern?
- Wie erlebe ich die Zusammenarbeit mit meinem Chefarzt?

Gründe für die
Nichterreichung von
Zielen erörtern!

3. Auswertung Grad der Zielerreichung

Als nächstes sollte der Oberarzt kritisch reflektieren, inwieweit er die beim letzten Mitarbeiter-Jahresgespräch vereinbarten Ziele erreicht hat – und welche Gründe zum Beispiel dazu führten, dass es hierbei Hindernisse gab. Wichtige Fragen zu diesem Bereich sind:

- Was ist Stand der Zielerreichung?
- Was hat die Zielerreichung erschwert? (Faktoren benennen)
- Was hat die Zielerreichung erleichtert? (Faktoren benennen)
- Wie bewerte ich meinen persönlichen Beitrag zur Zielerreichung?
- Was muss getan werden, um das Ziel doch noch zu erreichen? Sollte es hierfür eine neue Zielvereinbarung geben?
- Was habe ich während des Zielerreichungsprozesses gelernt?

4. Auswertung der Maßnahmen zur Entwicklung der fachlichen und mentalen Leistungsfähigkeit

In Punkt 4 geht es darum, die mit dem letzten Jahresgespräch eingeführten Maßnahmen zur Entwicklung der fachlichen und mentalen Leistungsfähigkeit kritisch zu erörtern. Häufig bleiben gerade solche Maßnahmen wie etwa der Besuch von Fachkongressen, das Absolvieren von Weiterbildungskursen oder der fachliche Austausch mit Oberarzt-Kollegen im stressigen Klinikalltag der Oberärzte auf der Strecke. Daher sollten hierzu die nachfolgenden Fragen ehrlich beantwortet werden:

- Welche Maßnahmen wurden vereinbart (hierzu sollte in alten Gesprächsprotokollen nachgeschaut werden)?
- Haben wir die vereinbarten Maßnahmen umgesetzt?
- Wie haben wir die Maßnahmen umgesetzt?
- Was habe ich daraus gelernt?
- Wie habe ich das Gelernte umgesetzt bzw. wie werde ich es umsetzen?
- Alternativ: Woran hat es gelegen, dass wir die Maßnahmen nicht umgesetzt haben?
- Was vereinbaren wir neu für diese Maßnahmen?

Besuch von
Seminaren fällt oft
Klinikalltag zum
Opfer

5. Kernaufgaben im nächsten Zeitraum

Während es in Punkt 1 bis 4 darum ging, die Vergangenheit zu sichten und zu bewerten, befassen sich die folgenden Punkte mit der Gestaltung künftiger Aufgaben. In Punkt 5 geht es zunächst um die Kernaufgaben, die für den Oberarzt im kommenden Jahr relevant sein werden. Die wichtigsten Fragen:

- Auf welche Kernaufgaben möchte ich mich gern konzentrieren?
- Welche Kernaufgaben aus dem letzten Jahr fallen weg?
- Welche Kernaufgaben kommen aus meiner Sicht hinzu?

6. Ziele im nächsten Zeitraum

In Punkt 6 geht es nicht um die – häufig schon feststehenden – Aufgaben, sondern die Ziele, die der Oberarzt persönlich erreichen möchte und die er meist auch gestalten kann. Entscheidende Fragen hierzu sind:

- Welche Ziele möchte ich gern erreichen?
- Welche Unterstützung brauche ich dafür von meinem Chefarzt?
- Welche Unterstützung brauche ich von anderen Oberärzten oder dem Chefarzt, um diese Ziele zu erreichen?

7. Entwicklung der fachlichen und mentalen Leistungsfähigkeiten

Im nächsten Punkt geht es darum, neue Ziele zur Entwicklung der fachlichen und mentalen Leistungsfähigkeit zu formulieren. Hierzu können die nachfolgenden Fragen als Leitschnur dienen:

- Was sind meine persönlichen Stärken in den letzten Monaten?
- Welche Steigerungsmöglichkeiten sehe ich?
- Welche Maßnahmen steigern bzw. erhalten meine Leistungsfähigkeit?
- Womit könnte mich mein Chef unterstützen? Beispiele hierfür sind
 - Seminare (intern/extern)
 - Coaching
 - Verhaltensabsprachen

8. Langfristige Entwicklungsperspektiven

Zum Abschluss des Mitarbeiter-Jahresgesprächs sollte es der Oberarzt nicht versäumen, auf seine langfristigen Perspektiven zu sprechen zu kommen. Wichtige Fragen zu diesem Punkt sind:

- Wo will ich in drei Jahren stehen?
- Wie gut bin ich in die Klinik integriert?
- Welche Schwerpunkte setze ich (Leitender Oberarzt, Chefarzt, etc.)?

FAZIT | Oberärzte, die sich intensiv auf das Jahresgespräch vorbereiten, werden als kompetente Leitungskraft wahrgenommen, die im Dialog mit dem Chefarzt auf „Augenhöhe“ kommunizieren können.

↘ WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- Auf unserer Website finden Sie ein Muster-Protokoll eines gelungenen Jahresgesprächs zwischen Chefarzt und Oberarzt. (auf oh.iww.de Downloads/Arbeitshilfen anklicken).

Punkte 5 bis 8 drehen sich um die Zukunft

Entwicklungsziele müssen formuliert werden!

Wo will der Oberarzt in drei Jahren stehen?



DOWNLOAD
Muster-Protokoll
auf OH-Website