

Ziele verwirklichen – effektiver arbeiten

Durch klare Ziele ist es möglich, in der Praxis effektiver und wirksamer zu arbeiten. Für Ärzte bringen Zielvereinbarungsgespräche vor allem vier wesentliche Vorteile mit sich: Effizienzsteigerung, Mitarbeitermotivation, eine transparente Messbarkeit der Mitarbeiterleistung sowie eine Entlastung des Praxisinhabers und der Leitungskräfte.

Autor: Christian B. Bremer, Daniel Wiff

Info:
Dipl.-Päd. Christian B. Bremer arbeitet mit seiner Firma agredi® Coaching und individuelles Training seit mehr als 10 Jahren als Personaltrainer, Coach und Berater rund um die Themen Kundenkontakt und Kommunikation. Zu dem Thema Sympathie hält er Vorträge rund um das Thema Verkauf, leitet Seminare und unterstützt Firmen wie Organisationen bundesweit in ihrer sympathischen Ausstrahlung. Zu seinen Kunden gehören Zahnärzte und das gesamte Praxisteam genauso wie renommierte Kliniken, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen.

■ **Bei Zielvereinbarungsgesprächen** werden im Vorhinein genau die Tätigkeiten des Alltags fokussiert, die oberste Priorität haben. Somit ist ein wesentlicher Effekt der konsequenten Einführung und Umsetzung solcher Gespräche eine Effizienzsteigerung. Die Mitarbeitermotivation und die Messbarkeit der Arbeitsleistung sind Vorteile, die in einer engen Wechselwirkung miteinander stehen. Die Arzthelferinnen erhalten durch dieses Instrument die Möglichkeit einer fairen Bewertung ihrer geleisteten Arbeit. Dadurch, dass Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen in einem Zielvereinbarungsgespräch genaue Tätigkeiten, Anforderungen und Entwicklungsziele festlegen, wissen die Helferinnen genau, was von ihnen erwartet wird. Dementsprechend erhalten sowohl Sie als auch Ihre Mitarbeiterinnen ein Instrument an die Hand, das eine Messbarkeit der Mitarbeiterinnenleistung ermöglicht. Gerade dieser Umstand besitzt eine enorme motivationssteigernde Wirkung.

Ziele definieren

Bezogen auf ein Beispiel aus Ihrem Praxisalltag könnte es beispielsweise ein mögliches Ziel sein, eine maximale Patientenorientierung zu entwickeln. Zu Beginn müssten Sie den Anlass für Ihr Ziel klären und dann mit Ihrer Mitarbeiterin definieren, was eine optimale Orientierung an den Bedürfnissen der Patienten beinhaltet. Dies könnte etwa den freundlichen Umgangston und die freundliche Mimik umfassen, etc. Wenn Sie die konkreten Kriterien für eine Optimierung der Patientenorientierung festgelegt haben, bietet das gleichwohl Ihnen als auch Ihren Helferinnen die Mög-

lichkeit, sich an diesen Kriterien zu orientieren. Das Mitarbeiterverhalten wird für alle messbar und bietet somit eine gute Chance zur Orientierung für die Optimierung des eigenen Verhaltens. Das zu erwartende

„Beachten Sie, dass ein Ziel unbedingt spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminiert, also SMART sein muss.“

Ergebnis der Zielerreichung ist eine Effizienzsteigerung, weil Patienten zufriedener sind und aufgrund des kompetenten und freundlichen Umgangs die Praxis weiterempfehlen.

Bevor Sie erfahren, wie Sie ein Zielvereinbarungsgespräch durchführen können, ist es sinnvoll, den Begriff „Ziele“ abzugrenzen. Ziele können als messbare, gewünschte und zukünftige Zustände definiert werden, die durch bewusstes und geplantes Handeln, durch hohe eigene Anstrengung und aktives Handeln erreicht werden. Beispielsweise ist das Gewinnen in der Lotterie kein eindeutiges Ziel. Beachten Sie, dass ein Ziel unbedingt spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminiert, also SMART sein muss. Der zukünftige Gewinn kann nicht als Ziel beschrieben werden, weil er zu sehr vom Glück und weniger von aktiven Handlungen abhängt. Es geht also darum, das maximale Ergebnis eigener Handlungen, die zu einer Erhöhung der Chancen auf einen möglichen Gewinn führen, als Ziel zu beschreiben. Hier ist das regelmäßige Kaufen eines Lottoscheins im Wert von 5 € an jedem Freitag für die nächsten fünf Jahre ein Ziel.

Zielvereinbarungsgespräche

Im Folgenden erhalten Sie die wichtigsten Hinweise, welche Sie für die Durchführung eines gelungenen Zielvereinbarungsgesprächs beherzigen sollten.

Erklären Sie Ihrer Helferin zu Beginn eines Zielvereinbarungsgesprächs die Zielsetzung und die persönlichen Vorteile dieser Führungsmethode und fordern Sie sie dazu auf, immer wieder aktiv ihre Meinungen und Wünsche zu äußern. Beschreiben Sie der Mitarbeiterin in dieser Situation genau, was Sie von ihr erwarten. Ihr Gesprächsstil sollte dem einer „kollegialen Zielvorgabe“ entsprechen. Die häufig gewählte Methode der „kooperativen Zielvereinbarung“ ist in der Praxis meistens verlogen, weil die Ziele der Mitarbeiterinnen nur dann vorrangig verfolgt werden können, wenn sie zu Ihren Zielen, also denen des Arztes passen. Ordnen Sie also Ihre Ziele denen der Mitarbeiterin über und begeistern Sie sie für Ihre Ziele.

Überlegen Sie dafür, welche Interessen Ihre Helferinnen haben und wie diese über Ihre Ziele erreicht werden können. Sie treten dann in der Rolle eines „Ziel-Verkäufers“ auf. Ihre Zieldefinition sollte neben einer klaren Visualisierung der Situation im Augenblick der Zielerreichung folgende Aspekte umfassen: Wie ist es jetzt? Wie soll es sein? Bis/ab wann genau soll es so sein? Welche Meilensteine wählen wir aus? Was benötigen wir zur Zielerreichung? Wie erreichen wir das Ziel? Wozu und warum tun wir das? Wenn diese Fragen aussagekräftig beantwortet sind, unterschreiben Sie gegenseitig die Zielvereinbarung, weil ein Verschriftlichen die Verbindlichkeit und damit die Motivation zur Zielerreichung fördert. Führen Sie in regelmäßigen Abschnitten, mindestens einmal im Quartal, ein Gespräch über den augenblicklichen Status quo des Zielerreichungsgrades, den Sie in Prozenten skalieren sollten: unter 80 % = mangelhafter Zielerreichungsgrad, bis 100 % = Zielerreichung und über 100 % = Übertreffen der Erwartungen. Durch die kontinuierliche Rückmeldung über die Zielerreichungsgrade motivieren Sie Ihre Helferinnen, können rechtzeitig nachsteuern, unterstützen und zeigen, dass Ihnen die Zielverfolgung sehr wichtig ist.

Machen Sie Ihren Mitarbeiterinnen immer deutlich, dass sie persönlich für das Erreichen der Ziele verantwortlich sind und nicht Sie als Arzt und Führungskraft. Weisen Sie darauf hin, dass Schwierigkeiten bei der Zielerreichung erst alleine zu lösen sind und bei Misslingen sofort zu kommunizieren sind. Die im Zielvereinbarungsgespräch definierten Ziele werden schriftlich fixiert, von beiden Seiten verbindlich unterschrieben und sind unter dem Aspekt der Motivierung zur Zielerreichung im Idealfall Teil des Arbeitsvertrages. Auch bei Zielvereinbarungsgesprächen gilt: Schwierigkeiten resultieren meist aus mangelnder Vorbereitung. ◀◀

**KONTAKT**

Christian B. Bremer
Tel.: 02 31/4 75 05 47
www.agredi.com