

# Mitarbeiter brauchen Orientierung

Mit Zielvereinbarungen können auch Sie als Führungskraft „Arzt“ Ihre Mitarbeiter besser motivieren und Leistung fördern.

GRUNDSÄTZLICH SIND DIE Mitarbeiter eines Unternehmens mit der Marschrichtung des Arbeitgebers vertraut und arbeiten selbstständig. Dies meist umso besser, je klarer die Ziele definiert sind. Damit das Instrument „Zielvereinbarung“ seine Wirkung entfalten kann, muss es richtig angewendet werden. Ziele formulieren und vorgeben ist eine wesentliche Aufgabe auch im Unternehmen Arztpraxis. Dennoch sagen viele Mitarbeiter, sie wüssten nicht, welche Ziele sie verfolgen sollen. Sie sind orientierungslos und demotiviert.

Zielvereinbarungen und Zielvereinbarungsgespräche sind deshalb ein wichtiges Instrument, um diese kritische Lücke zu schließen. Wer es richtig anwendet, hilft den eigenen Mitarbeitern, motiviert zu arbeiten und die Leistung zu steigern. Zielvereinbarungen sind eine besondere Form der Delegation. Vorgesetzte nutzen dieses Instrument, um mit dem Mitarbeiter zu klären, welche Leistungen und Aktivitäten von ihm erwartet werden. Der Mitarbeiter wird aktiv in das Praxisgeschehen eingebunden und beteiligt sich am Zielfindungsprozess.

## VERBINDLICHE ABSPRACHEN

Das hat viele Vorteile: Die Arbeitsplanung und Ergebnisplanung erfolgt systematischer und wird für die Beteiligten und Betroffenen transparent. Das gemeinsame Gespräch zur Zielvereinbarung hilft Meinungen sichtbar zu machen, auszutauschen und am Ende eine Verständigung zu erzielen. Ziele und ihre Prioritäten werden schriftlich fixiert und sind damit nachvollziehbar und transparent. Es kann leicht überprüft werden, ob und wie die Ziele erreicht werden; das unterstützt den Mitarbeiter bei der Selbststeuerung und Selbstkontrolle. Mitarbeiter sind mit klaren Vorgaben und konkreten Zielen besser motiviert; sie fühlen sich sicherer. Mit der Zielvereinbarung werden auch Maßnahmen zur Förderung und Kompetenzentwicklung besprochen.

Zielvereinbarungen sind verbindliche Absprachen. Sie beinhalten Leistungen oder

Ergebnisse, die in einem bestimmten Zeitraum erbracht werden sollen. Im Allgemeinen wird dabei auch festgehalten, welche Hilfsmittel dazu verwendet werden können und wie verfahren wird, wenn die Ziele nicht erreicht werden. So werden nicht einzelne Aufgaben delegiert, sondern das gewünschte Ergebnis wird vorgegeben. Der Mitarbeiter kann selbst entscheiden, wie er das Ziel erreicht.

## KENNEN DIE PRAXISINHABER IHRE EIGENEN ZIELE?

Wer mit seinen Mitarbeitern Ziele vereinbaren will, muss selbst welche haben. Sie leiten sich aus der Praxisstrategie und den Praxiszielen ab. Doch die sind in manchen Praxen gar nicht so klar. Erste notwendige Voraussetzung ist also: Die Marschrichtung muss klar vorgegeben werden – am besten schriftlich und für alle verständlich. Teamworkshops unter professioneller Anleitung helfen hier auf den Punkt zu kommen, sparen Zeit und wirken motivierend. Konkret muss gemeinsam geklärt und festgelegt werden: Mission: Was sind die Kernkompetenzen? Vision: Wo wollen wir hin? Strategie: Wie kommen wir dorthin? Ziele: Was müssen wir bis wann erreicht haben? Aktivität: Was müssen wir jetzt dafür tun?

## DIE TREFFENDEN ZIELE RICHTIG AUSHANDELN

Friede, Freude, Eierkuchen – nach diesem Prinzip machen es sich konfliktscheue Führungskräfte einfach, wenn es darum geht, Ziele mit dem Mitarbeiter auszuhandeln. Ziele sind dann für alle gleich und einfach zu erreichen. Das motiviert niemanden! Deshalb müssen Ziele immer individuell ausgehandelt



© Andrew Johnson - iStockphoto.com

werden, mit jedem einzelnen Mitarbeiter. Einzige Ausnahme: wenn von vornherein vorgesehen und geregelt ist, dass Ziele für eine ganze Gruppe entwickelt werden und die Gruppe gemeinsam für die Zielerreichung verantwortlich ist.

In jedem Fall sollten die Ziele anspruchsvoll, aber auch realistisch sein. Dann entfalten sie ihre Wirkung: Sie sind Ansporn und Motivation für den Mitarbeiter, und sie bringen der Praxis einen gehörigen Beitrag, um die übergeordneten Ziele zu erreichen. Ebenfalls kritisch: Zielvereinbarungen werden schwammig formuliert, und es gibt keine Möglichkeit zu prüfen, ob das Ziel erreicht wurde. Wer das nach einem Jahr versucht, wird schnell Konflikte provozieren. Die Meinungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem können dann weit auseinander liegen. Besser ist es, klare Messkriterien oder Bedingungen zu benennen, die Auskunft darüber geben, ob oder in welchem Maß ein Ziel erreicht ist.

VIKTORIA HAUSEGGER

mehr.wert.

für ärzte und apotheker  
marketing, das gezielt bewegt  
Tel. 0664/460 16 35  
office@mehrwertmarketing.at  
www.mehrwertmarketing.at

