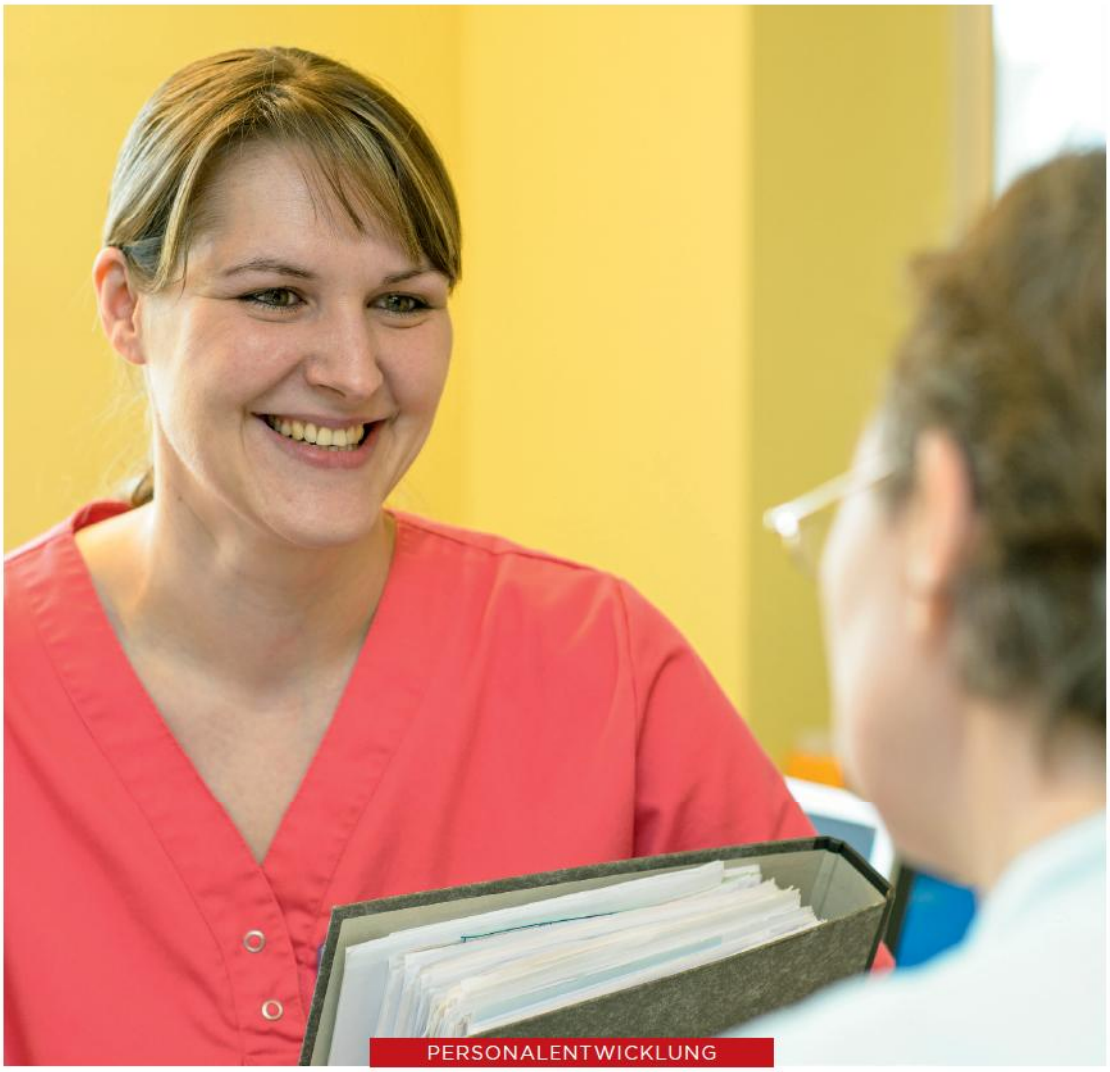

Foto: Werner Krüper

PERSONALENTWICKLUNG

Wer fragt, DER FÜHRT

Erfolgreiche Mitarbeitergespräche basieren auf gegenseitigem Vertrauen und gemeinsamen Zielsetzungen. Lesen Sie, worauf bei Vorbereitung und Durchführung solcher Gespräche zu achten ist.

TEXT: MERCEDES STILLER

In der ambulanten und stationären Altenhilfe sind Mitarbeitergespräche ein unverzichtbares, aber häufig unterschätztes Instrument für die Personalentwicklung. Leider werden sie oftmals als unliebsame zeitliche Zusatzbelastung wahrgenommen beziehungsweise erst dann durchgeführt, wenn es meistens schon zu spät ist – wenn also die Leitungskraft bereits mit dem Gedanken spielt, sich aktiv von einem Mitarbeiter zu trennen.

Verantwortliche Führungskräfte in der Pflege sind sich häufig nicht bewusst, worin der Unterschied zwischen einem anlassbezogenen und einem turnusmäßigen Mitarbeitergespräch und den jeweils resultierenden Konsequenzen besteht.

Vom Termin bis zum Ziel: Mitarbeitergespräche vorbereiten

Bei jedem Mitarbeitergespräch ist darauf zu achten, dass die folgenden vier Schritte eingehalten werden:

1. Gesprächstermin vereinbaren:
In jedem Fall sollte der Mitarbeiter im Vorfeld schriftlich zu jedem Gespräch einladen werden. Die Vorlaufzeit beträgt mindestens zwei bis drei Tage, längstens zwei Wochen vor dem Termin.

Aus der Einladung geht hervor, welches Thema im Mittelpunkt steht und um welche Art von Gespräch es sich handelt. Hierbei ist es egal, ob es um ein anlassbezogenes Gespräch geht, das zum Beispiel geführt werden muss, wenn der Mitarbeiter ein Fehlverhalten gezeigt hat, oder ob ein turnusmäßiges Gespräch ansteht, das dem jährlichen Austausch zwischen der Leitungskraft und dem Mitarbeiter in Bezug auf seine Standortbestimmung und Potenzialentwicklung dient. Die Terminierung erzeugt in jedem Fall Sicherheit für beide Gesprächspartner. Denn: Das Thema, um das es geht, ist bereits benannt und der Zeitrahmen (maximal 60 Minuten) für das Gespräch im Vorfeld festgelegt. Der Mitarbeiter erhält somit die faire Chance, sich ebenfalls inhaltlich vorzubereiten. Ansonsten fühlt er sich überfallen oder zwischen Tür und Angel abgefertigt.

2. Mit „Small-Talk" einsteigen:
Sie sollten den Mitarbeiter nicht gleich mit der Benennung des eigentlichen Themas überfallen, sondern besser das Gespräch mit einem Small-Talk beginnen, zum Beispiel mit der Frage „Wie war Ihr heutiger Dienst?". Diese Frage dient dem Aufwärmen. Sie verschafft dem Mitarbeiter ein wenig Raum, um erst einmal anzukommen.

3. Wahrnehmung abgleichen:
Niemals mit einer Lobeshymne auf den Mitarbeiter in das Gespräch einsteigen („Sie sind ja ein sehr qualifizierter Mitarbeiter, aber…"). Dieses Vorgehen führt dazu, dass das Wort „aber" den gegenteiligen Effekt erzeugt. Die vorherige Aussage wird entwertet und der Mitarbeiter hört in der Folge nur noch das Negative.

Besser ist es, das konkrete Thema zu benennen und den Mitarbeiter konkret Stellung nehmen zu lassen. Im Anschluss daran die eigene Wahrnehmung schildern. In dieser Phase sollte die Leitungskraft darauf achten, dass sie keinem Wahrnehmungsfehler zum Opfer fällt. Dies gilt zum Beispiel für die sogenannte Projektion: Ein Mitarbeiter, mit dem Gemeinsamkeiten bestehen – zum Beispiel gemeinsame Überzeugungen –, wird von Vorgesetzten in der Regel positiver eingeschätzt. Aus Sympathie oder Antipathie dürfen aber niemals Wahrnehmungsverzerrungen oder Beurteilungsfehler entstehen.

4. Ziele verabreden:
Am Ende des Gespräches erhält der Mitarbeiter eine schriftliche Zielvereinbarung, dadurch entsteht Transparenz. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter wird festgelegt, welches Ziel er in welcher Zeit und mit welchen Kontrollmaßnahmen erreichen soll. Die Dokumentation der Ergebnisse und der getroffenen Zielvereinbarung erfolgt dann auf einem zuvor von der Leitungskraft entwickelten Zielvereinbarungsbogen.

Wichtig ist es, dass jede Zielvereinbarung, die im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs getroffen wird, der SMART-Formel folgt.

Zielvereinbarung nach der SMART-Formel

Spezifisch = Der Mitarbeiter erkennt den Nutzen für die tägliche Arbeit auf dem Wohnbereich
Messbar = Der Mitarbeiter überprüft seine Handlungen nach jedem Dienst und dokumentiert das Ergebnis
Anspruchsvoll = Der Mitarbeiter hält die Zielvereinbarung für angemessen
Realistisch = Dem Mitarbeiter stehen die fachlichen und sozialen Kompetenzen zur Verfügung, um die Zielvereinbarung realistisch einzuhalten
Terminiert = Der Überprüfungszeitraum beläuft sich auf vier Wochen

SMART steht für
- **S**pezifisch (auf die Situation ausgerichtet)
- **M**essbar (der Erfolg/Misserfolg kann ermittelt werden)
- **A**nspruchsvoll (die Umsetzung motiviert den Mitarbeiter)
- **R**ealistisch (das Ziel ist erreichbar)
- **T**erminiert (es ist klar, bis wann das Ziel erreicht werden soll)

Ein Beispiel für eine Zielvereinbarung nach SMART zeigt der Infokasten oben auf dieser Seite.

Neun Regeln für ein gutes Mitarbeitergespräch

Bei jedem Mitarbeitergespräch muss die Leitungskraft darauf achten, dass die folgenden neun Gesprächsregeln in jedem Fall einhalten werden: »»

mega com
ein deutscher Hersteller für
Funk-Türöffnungsmelder
zur Fluchttür-Absicherung.
Info unter 04191/9085-0
www.megacom-gmbh.de

Altenpflege
Vorsprung durch Wissen

Nach Worten fischen

Neue Verbindungen zu Menschen mit Demenz

Kommunikation mit Menschen, die an einer Demenz leiden, ist für Pflegende eine Herausforderung. Der Assoziative Dialog P.E. setzt genau hier an. Er unterstützt Menschen dabei, sich in der Begegnung sprachlich zu verbinden. Petra Endres zeigt in vielen Praxisbeispielen, wie Betreuer ihre Kommunikationsfähigkeit erweitern.

Petra Endres
Nach Worten fischen
Demenz – Kommunikation – Assoziativer Dialog®
2018, 172 Seiten, kart.,
22,80 €, Best.-Nr. 20551
Auch als eBook (ePub) erhältlich

www.altenpflege-online.net/shop

Vincentz Network
T +49 511 9910-033
F +49 511 9910-029
buecherdienst@vincentz.net

VINCENTZ

Gespräche fallen nicht vom Himmel:
Es muss klar sein, welches Thema behandelt wird und welches klare Ziel am Ende des Gespräches erreichen wollen soll.

Dafür sollte ein Gesprächsbogen entwickelt werden, der zum Beispiel diese Fragen beinhaltet: „Was will ich sagen?"; „Wie will ich es sagen?"; „Welches Ziel möchte ich am Ende des Gesprächs erreichen?"

Gespräch ungestört führen:
Der Vorgesetzte hat dafür Sorge zu tragen, dass das Mitarbeitergespräch in einem geschlossenen Raum, unter vier Augen und ohne jedwede Störungen von außen stattfindet. Das heißt, kein Telefon klingelt, keine Kollegen betreten den Raum.

Mögliche Hilfsmittel einsetzen:
Zum Beispiel zur Veranschaulichung von Fakten können Nachweismaterialien wie Doku, Gesprächsbögen, u.s.w. vorgelegt werden, die die Aussagen noch einmal belegen.

Gespräch ist gewollt:
Der Vorgesetzte sollte sich Gewissheit darüber verschaffen, ob der Mitarbeiter überhaupt bereit ist, ein Gespräch mit ihm zu führen. In keinem Fall darf das Vertrauensverhältnis zwischen zum Mitarbeiter durch zurückliegende unangenehme Ereignisse gestört sein. Ansonsten blockt der Mitarbeiter von vornherein ab und es kommt zu keiner konstruktiven Lösung.

Beziehungsfallen vermeiden:
Vorgesetzter und Mitarbeiter wollen eine sachliche Auseinandersetzung. Persönliche Angriffe finden im Laufe des Gespräches nicht statt. Private Informationen, die die Leitungskraft oder den Mitarbeiter betreffen, dürfen nicht genutzt werden, da das Gespräch sonst unsachlich wird.

Verschiedene Rollen im Gespräch beachten:
Der Vorgesetzte gibt die Gesprächsführung niemals ab. Er führt das Gespräch und nicht der Mitarbeiter. Das wird in erster Linie erreicht, indem der Vorgesetzte offene, sogenannte W-Fragen stellt: „Wie sieht Ihre Lösung aus?"; „Was ist Ihr Ziel?" u.s.w.

MEHR ZUM THEMA

In der Mai-Ausgabe von Altenpflege berichtet die Autorin über die unterschiedlichen Zielsetzungen, den Aufbau, die Struktur und die Durchführung von Motivations- und Kritikgesprächen.

Foto: Werner Krüper

Mitarbeitergespräche sind von der Führungskraft gut vorzubereiten – auch als Zeichen der Wertschätzung.

Verschiedene Meinungen gelten lassen:
Es geht in einem Mitarbeitergespräch nicht darum, zu klären, wer recht oder unrecht hat. Vielmehr soll die subjektive Wahrnehmung der betroffenen Parteien erschlossen werden und eine für beide Parteien akzeptable und verbindliche Lösung angestrebt werden.

Zeitplan einhalten:
Die Dauer eines Mitarbeitergespräches (je nach Anlass und Thema) sollte bei mindestens 30 Minuten und maximal 60 Minuten liegen. Ansonsten besteht die Gefahr von „Tür- und Angel-Gesprächen".

Nutzen für Gesprächspartner:
Das zu erreichende Ziel beziehungsweise die getroffene Absprache ist schriftlich hinterlegt. Sie ist somit transparent für den Vorgesetzten und den Mitarbeiter.

Checkliste für die Nachbereitung des Mitarbeitergesprächs

Nach dem Termin prüft der Vorgesetzte in jedem Fall selbstkritisch die Qualität des Gespräches und sein eigenes Verhalten. Hierzu sollte im Vorfeld eine Checkliste entwickelt werden, die als Hilfestellung dient und folgende Fragen beinhaltet:

- Habe ich klare und verständliche Formulierungen benutzt?
- Habe ich das Gespräch kurz und prägnant geführt?
- Habe ich offene Fragen (W-Fragen) eingesetzt, die zu umfassenden Antworten sowie zur Klärung des Sachverhalts beitrugen?
- Habe ich Kettenfragen vermieden und den Mitarbeiter nicht überfordert?
- Habe ich unfaire, nicht zum Thema passenden Einwände vermieden?
- Habe ich Killerphrasen wie „Das klappt sowieso nicht!" vermieden?
- Habe ich es vermieden, besserwisserisch zu klingen und mich ständig zu wiederholen?
- Habe ich den Mitarbeiter aussprechen lassen, ihm zugehört und seine subjektive Sichtweise verstanden?
- War meine Körpersprache (Mimik, Gestik) entspannt?
- Habe ich Pausen ausgehalten und dem Mitarbeiter Zeit für seine Antworten gelassen?
- Habe ich die Ergebnisse am Ende des Gespräches noch einmal zusammengefasst?

Eine solche Checkliste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie kann auch andere zentrale Aspekte beinhalten. Wichtig ist, dass der Vorgesetzte für sich persönlich Faktoren identifiziert, die im Nachgang gemessen und bewertet werden, um die Professionalität bei Mitarbeitergesprächen zu verfeinern. «

Dr. Mercedes Stiller
SP Kommunikation
Beratung – Training – Coaching,
Tornesch, www.sp-kommunikation.de