MITARBEITERGESPRÄCHE – TEIL 3

Foto: Werner Krüper

DAS ZIEL *fest im Blick*

Im abschließenden Beitrag der Reihe geht es darum, wie Sie das Zielvereinbarungsgespräch und das Mitarbeiterjahresgespräch aufbauen und mit welcher Zielsetzung Sie diese Gespräche führen sollten.

TEXT: MERCEDES STILLER

Das Zielvereinbarungsgespräch versteht sich als eine Art Delegationsgespräch: Hierbei übertragen Sie einen Teil Ihrer Aufgaben an einen Mitarbeiter, den Sie zuvor aufgrund seiner Leistungen ausgewählt haben und den Sie für befähigt halten, einen Projektauftrag erfolgreich umzusetzen.

Die Ziele schriftlich festhalten

Die Durchführung eines Zielvereinbarungsgesprächs mit einem vorab von Ihnen ausgewählten Mitarbeiter erweist sich zum Beispiel in den folgenden Fällen als sinnvoll:

- Sie wollen Ihre Dokumentation zukünftig EDV-gestützt durchführen.
- Sie wollen in Ihrer Einrichtung das Strukturmodell implementieren.

In diesem Gespräch wird auf der Basis einer Zielvereinbarung schriftlich festgehalten, welche Leistungsbeiträge und Maßnahmen durch den Mitarbeiter erforderlich sind, um das Ziel im Rahmen einer Projektdelegation (etwa Beauftragter für die Implementierung des Strukturmodells) zu erreichen. Die Ziele und die mit dem Mitarbeiter vereinbarten Kontrollpunkte sowie die daraus resultierenden Leistungsbeiträge werden beim Zielvereinbarungsgespräch schriftlich festgehalten. Der Mitarbeiter erhält eine Kopie dieser Vereinbarung.

Wie Sie bei der Festlegung von Zielen im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs vorgehen können, zeigt das folgende Beispiel, das sich auf das Projekt „Implementierung des Strukturmodells" bezieht:

Ziel festlegen: In der stationären Einrichtung mit 100 Plätzen soll bis Jahresende auf allen vier Wohnbereichen das Strukturmodell implementiert werden.

Verantwortlichen definieren: Beauftragte für das Projekt „Einführung des Strukturmodells" wird die stellvertretende Pflegedienstleitung Lena Emsig.

Vorgehensweise bestimmen: Es werden Meilensteine und Mikrobausteine definiert, wie zum Beispiel „Einteilung der Mitarbeiter in Schulungsgruppen" oder „Vorstellung der Maßnahmenplanung und der SIS".

Kontrollpunkte festlegen: Es findet ein monatliches Controlling anhand von Fragen wie „Welche Ergebnisse haben die Mitarbeiter in Bezug auf die Meilensteine/Mikrobausteine erzielt?" oder „Wo benötigen sie noch Unterstützung?" statt.

Bei den formulierten Maßnahmen im Rahmen eines Zielvereinbarungsgesprächs sollten Sie unbedingt auf ein hohes Maß an Selbstverantwortlichkeit und Entscheidungsfreiheit auf Seiten des Mitarbeiters achten. Denn: Dies trägt in der Regel zu einer Motivationssteigerung und Weiterentwicklung bei Ihrem Mitarbeiter bei.

Das Leistungspotenzial entwickeln

Neben dem Zielvereinbarungsgespräch wird in vielen Einrichtungen der Altenhilfe einmal im Jahr mit jedem Mitarbeiter ein Mitarbeiterjahresgespräch durchgeführt. Dieses Gespräch setzt sich aus zwei unterschiedlichen Teilen zusammen, dem Beurteilungs- und dem Entwicklungsgespräch:

Das Beurteilungsgespräch soll dem Mitarbeiter helfen, seinen eigenen Standort zu finden. Häufig wird das Beurteilungsgespräch auch Entwicklungs- bzw. Fördergespräch genannt, da das Wort Beurteilung beim Mitarbeiter eher mit negativen Assoziationen verbunden ist.

Das Entwicklungsgespräch geht mit der Beurteilung des Mitarbeiters einher. Denn: Jede Leitungskraft ist dazu verpflichtet, dafür zu sorgen, dass jeder Mitarbeiter sein vorhandenes Leistungspotenzial optimal entwickeln kann. Dazu gehört es, dass der Mitarbeiter bei einem Mitarbeiterjahresgespräch so unterstützt wird, dass er künftig noch qualifiziertere Arbeit leisten kann und er selbst eine positive Einstellung gewinnt, weil er sich als Mitarbeiter ernstgenommen fühlt.

MEHR ZUM THEMA

Auf dem AltenpflegeKongress 2018 führt die Autorin einen Workshop zum Thema Mitarbeitergespräche durch. Infos unter www.ap-kongress.de

Damit der Mitarbeiter die genauen Modalitäten des Mitarbeiterjahresgespräches versteht, empfiehlt es sich, vorab eine Handreichung zu erstellen, die alle Rahmenbedingungen transparent widerspiegelt. Ein Beispiel für eine mögliche Handreichung finden Sie in der Checkliste auf Seite 36.

Auf der Grundlage eines Fremd- und Selbstbeurteilungsbogens, der mindestens eine Woche vor der Durchführung des von Ihnen terminierten Mitarbeiterjahresgespräches ausgegeben werden sollte, beurteilen Sie als Vorgesetzter Ihren Mitarbeiter (**Fremdeinschätzung**) und der Mitarbeiter sich selbst (**Selbsteinschätzung**). Die Ergebnisse dieser Fremd- und Selbstbewertung gleichen Sie anschließend gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter im Rahmen des eigentlichen Jahresgespräches ab.

Nachfolgend finden Sie eine Auswahl von unterschiedlichen Verhaltensweisen, die im Rahmen einer Selbst- und Fremdeinschätzungsmatrix nach den Kriterien A (sehr gut), B (gut), C (befriedigend) und D (ausreichend) vom Vorgesetzten und vom Mitarbeiter selbst beurteilt werden:

Umgang mit Bewohnern

- Individualität der Bewohner achten
- Aktivierende Pflege durchführen

Umgang mit Kollegen

- regelmäßige Weitergabe von Informationen im Team
- Einhaltung von Absprachen

Engagement und Motivation

- Weitsichtigkeit im eigenen Arbeitsumfeld
- selbstständiges Handeln

Umgang mit Angehörigen und Kooperationspartnern

- zielgerichtete Weitergabe von Informationen an Angehörige und Kooperationspartner
- Bedürfnisse von Bewohnern und Angehörigen erkennen/respektieren

Arbeitsverhalten

- die Vorschriften sind bekannt und werden umgesetzt »»

Mitarbeiterjahresgespräche
CHECKLISTE

Diese Handreichung beantwortet die wichtigsten Fragen, die bei der Durchführung von Mitarbeiterjahresgesprächen auftreten. Zudem sollen die Abläufe für die Mitarbeiter transparent gemacht werden:

☐ Wer führt mit wem das Gespräch?
Der Mitarbeiter mit seinem direkten Vorgesetzten.

☐ Was ist das Ziel des Mitarbeiterjahresgesprächs?
Im Rahmen des Gespräches werden die fachlichen Inhalte des Unternehmens kommuniziert. Hierbei geht es um die Stärken und Potenziale des Mitarbeiters.

☐ In welcher Atmosphäre findet das Gespräch statt?
Emotional ausgeglichen in der ruhigen Umgebung eines geschlossenen Raums ohne Störungen: Telefon und Pieper sind abgeschaltet. Dem Mitarbeiter werden Wasser und Kaffee angeboten.

☐ Wie lange sollte das Gespräch dauern?
Maximal 60 Minuten, wobei darauf zu achten ist, dass die Dauer von 30 Minuten nicht unterschritten wird, da sonst ein „schnelles Abhandeln" droht.

☐ Wann wird das Gespräch geführt?
Am Ende der Dienstzeit des Mitarbeiters. Es ist darauf zu achten, dass keine Überstunden entstehen.

☐ Ab wann wird ein Mitarbeitergespräch geführt?
Erstmals nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit. Jedes weitere Gespräch nach einem weiteren Beschäftigungsjahr. Es wird mit jedem Mitarbeiter, der beim Unternehmen angestellt ist, ein Gespräch geführt.

☐ Wie wird zum Gespräch eingeladen?
Mittels eines Einladungsanschreibens, aus dem Ort, Datum und Uhrzeit des Gesprächs hervorgehen.

☐ Was ist die Grundlage des Gesprächs?
Grundlage ist der Gesprächsbogen. Sollte der Mitarbeiter Fragen zu dem Bogen haben, so können diese vorab mit der Leitungskraft geklärt werden.

☐ Welche Formulare kommen zum Einsatz?
Der Gesprächsbogen (Selbst- und Fremdbewertung) und der Zielvereinbarungsbogen. Der Gesprächsbogen wird mindestens eine Woche vor dem Gespräch ausgegeben. Der Mitarbeiter erhält nach dem Gespräch eine Kopie des Zielvereinbarungsbogens.

☐ Was passiert, wenn der Mitarbeiter erkrankt ist?
Das Gespräch findet an einem neuen Termin, der mit dem Mitarbeiter vereinbart wird, statt. Sollte der Mitarbeiter dann wieder erkrankt sein, wird das Gespräch direkt am ersten Arbeitstag geführt.

☐ Wo werden ausgefüllte Formulare aufbewahrt?
An einem für andere Personen unzugänglichen Ort (nicht in der Personalakte).

☐ Wer hat Einsicht in die Aufzeichnungen?
Der Mitarbeiter und der direkte Vorgesetzte.

WICHTIG!
Wird am Ende des Gesprächs in Bezug auf die Selbst- und Fremdbewertung keine Einigung erzielt, wird dies auf dem Gesprächsbogen dokumentiert. Die Leitungskraft verfolgt nicht das Ziel, den Mitarbeiter von der eigenen Meinung zu überzeugen.

Quelle: Mercedes Stiller

- das Wissen um Arbeitsabläufe und Methoden ist vorhanden
- eigene Arbeitsweise wird reflektiert

Umgang mit Arbeitsmitteln
- sorgfältiger und sparsamer Umgang mit Arbeitsmitteln

Identifikation mit Unternehmenszielen
- Unternehmensziele sind bekannt
- es wird nach den Zielvorgaben des Unternehmens gehandelt

Arbeitsorganisation
- die Wichtigkeit der Aufgaben wird erkannt
- Aufgaben werden zeitnah delegiert

Am Ende des Gespräches legen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter Ziele fest. Denken Sie auch hier an die Zielvereinbarung und die Kopie für den Mitarbeiter. Achten Sie bei diesem Gespräch vor allem darauf, dass die Anzahl der vereinbarten Ziele überschaubar bleibt (maximal drei). Denn: Sie müssen im Laufe eines Jahres alle Vereinbarungen überprüfen. Sonst werden Sie unglaubwürdig und demotivieren Ihren Mitarbeiter, da Sie die Nachhaltigkeit Ihrer gemeinsam getroffenen Zielvereinbarungen in Frage stellen.

Dieses Vorgehen fordert also viel Disziplin von Ihnen. Aber es lohnt sich in jedem Fall, sie werden es auf Dauer merken: Jeder Mitarbeiter wird sich auf seine Art und Weise stärker von Ihnen gesehen und wertgeschätzt fühlen. «

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