

Miteinander gezielt reden

Mitarbeitergespräche – ein Gewinn für alle Was sich in Wirtschaftsunternehmen lange etabliert hat, ist in manchen Organisationen der ambulanten und stationären Pflege noch Neuland. Dabei gehören regelmäßige Mitarbeitergespräche zu den wichtigsten Motivationsinstrumenten.

Die Professionalisierung der Mitarbeiterkommunikation und das Herausarbeiten der damit verbundenen Motivationspotenziale sind zentrale Herausforderungen einer Modernisierung in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen. Im Arbeitsalltag finden natürlich auch in der Pflege zahlreiche informelle Gespräche statt. Es werden Arbeitsanweisungen gegeben, Pflegeprozesse besprochen, Arbeitsvorgänge diskutiert. Ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch aber ist als Königsdisziplin der Personalführung eine fest institutionalisierte Gesprächsform, die auf Motivationssteigerung, eine verbesserte Leistungskultur und Personalentwicklung abzielt. Demotivationsprozesse, Leistungsdefizite und Ineffizienzen können dadurch abgebaut werden. Nicht selten führt die Überlastung von Führungskräften dazu, dass ein solch wichtiges Instrument der Mitarbeiterführung und -bindung nicht etabliert oder vernachlässigt wird. Dabei wird vergessen, dass professionell geführte Mitarbeitergespräche nicht nur Prozesse verbessern und die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, sondern auch zeitökonomisch wertvoll sein können. Ein institutionalisiertes Mitarbeitergespräch ermöglicht es,

- die Stärken der Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern,
- Leistungskriterien transparent zu machen und eine Leistungskultur zu entwickeln,
- gemeinsame Ideen zu generieren für eine Optimierung der Arbeitsprozesse,
- ein verhaltens- und leistungsbezogenes Feedback zu geben und damit gute Leistungen ausdrücklich anzuerkennen,
- Schwachpunkte anzusprechen und Lösungen zu finden,
- die individuelle berufliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen zu planen und
- gegenseitig Erwartungen und Einstellungen abzugleichen und gute Mitarbeiter*innen langfristig zu binden.

Welche Methodik ist die richtige?

Das im Regelfall jährlich stattfindende Mitarbeitergespräch ist – idealtypisch gesehen – ein „bilanzierendes Gespräch“, in dem sowohl über die Leistungsstärken des vergangenen Jahres als auch über Möglichkeiten der weiteren Leistungsverbesserung für das bevorstehende Jahr gesprochen wird. In Pflegeeinrichtungen, in denen bisher noch kein Leistungsdialog in dieser Form stattgefunden hat, kann zunächst eine „einfache Variante“ des Mitarbeitergesprächs etabliert werden, um Mitarbeiter*innen und Führungskräfte

nicht zu überfordern. Es handelt sich dabei um ein systematisiertes, halboffenes Gespräch anhand eines Gesprächsleitfadens. Nach zwei bis drei Jahren können anspruchsvollere Varianten eingeführt werden, die zum Beispiel neben dem Leistungsdialog eine kriterienorientierte Leistungsbeurteilung oder auch einen Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild beinhalten. Die Art der Gesprächsführung sollte auf drei Ebenen der Kommunikation (verbal, paraverbal und nonverbal) auf Fürsorge und Wertschätzung der Beschäftigten ausgerichtet sein. Die Führungskräfte können auf diesem Weg den Mitarbeitenden motivierend den Rücken freihalten und vielleicht sogar aufkeimende Kündigungsgefahren erkennen.

Allen Varianten des Mitarbeitergesprächs ist gemeinsam, dass damit ein Motivations- und Entwicklungsprozess initiiert wird, in dem die Stations- und Pflegedienstleitung als Coach der Mitarbeiter*innen fungiert. Dafür sind die eignungsdiagnostischen Fähigkeiten und die kommunikative Kompetenz der Führungskräfte weiterzuentwickeln. Für ein professionelles Mitarbeitergespräch benötigen die Anwender*innen nicht nur eine Methodik, die auf die Rahmenbedingungen in der Einrichtung abgestimmt ist, sondern auch Kontakt- und Konfliktfähigkeit und rhetorisches Handwerkzeug. Ein gezieltes Managementtraining im Vorfeld sorgt dafür, dass die notwendigen kommunikativen Fähigkeiten aufgebaut werden. Das Gespräch wird immer von der Führungskraft geführt, die am nächsten an den Mitarbeitenden ist: Zum Bei-

CHECKLISTE: IMPULSFRAGEN

- ✓ Welche Aufgaben fallen dir besonders leicht, welche schwer?
- ✓ Gibt es ein Gebiet, in dem du dich stärker engagieren oder entwickeln willst?
- ✓ Fühlst du dich besonderen Belastungen ausgesetzt? Wie können wir diese abbauen?
- ✓ Hast du aktuelle Probleme bei deiner Arbeit? Wie könnten Lösungen aussehen?
- ✓ Gibt es Dinge, die akut verändert werden sollten (z.B. Dienstzeiten, Pausen, Ausstattung)?
- ✓ Wie können die Arbeitsabläufe optimiert werden?

spiel führt die Pflegedienstleitung die Gespräche mit den Stationsleitungen und diese führen sie mit den Mitarbeitern*innen.

Feedback als Entwicklungschance

Offen über Fehler bei der Arbeit, Leistungsdefizite und persönliche wie fachliche Schwächen zu sprechen, ist zu Beginn vielfach neu und ungewohnt. Im Laufe der Zeit wird es zur Selbstverständlichkeit, wenn die Mitarbeitenden spüren, dass das Besprochene nicht Angriff oder Vorwurf ist, sondern Anregung und Vorschlag. Wenn etwas nicht so funktioniert wie gewünscht, wird nicht die Schuldfrage in den Vordergrund gestellt, sondern konstruktiv nach Lösungen gesucht. Im Mittelpunkt des Dialogs stehen Leistungsverbesserung und Motivationssteigerung. Dafür ist es wichtig, dass beide Seiten ihre Erwartungen kommunizieren und sich in den Lösungen aufeinander zubewegen. Das jährliche Mitarbeitergespräch ist insofern von einem Kritikgespräch zu abstrahieren. Führungskräfte in der Pflege sollten deshalb im Führungstraining gelernt haben, wie man die beiden Gespräche unterschiedlich führt.

Das Grundmuster des Gesprächs ist methodisch darauf auszurichten, dass der Dialog über Motivation und Leistung in Gang kommt und in angstfreiem Klima stattfindet. Leistungsstärken und Erfolge sind dabei in gleichem Maße zu positionieren wie Leistungsdefizite. Dabei ist das Reflexionsvermögen der Führungskräfte gefordert, weil im psychologischen Sinne eine Tendenz besteht, in solchen Gesprächen zu sehr oder ausschließlich über Dinge zu sprechen, die nicht gut funktionieren, und zu wenig über die positiven Aspekte. Deshalb sollte der Gesprächsleitfaden sicherstellen, dass Lob und Anerkennung in richtiger Dosierung stattfinden. Rhetorisch werden dafür entsprechende Begründungs- und Situationsbeispiele aus dem Arbeitsalltag benötigt, um Verhaltensanker für den Motivations- und Verbesserungsprozess zu erhalten.

Damit das Gespräch ein Erfolg wird, müssen die Mitarbeiter*innen als Gesprächspartner mitspielen. Das heißt, dass sie Feedbackbereitschaft zeigen und sich ebenfalls auf das Gespräch vorbereiten, sich Gedanken über Entwicklungswünsche machen und beschreiben können, wie sie selbst zu ihrer eigenen Entwicklung beitragen wollen. Das bedeutet auch, sich mental darauf einzustellen, dass das Feedback der Führungskraft kein Angriff, sondern eine Entwicklungschance ist. Die in der Pflege Beschäftigten können anhand der Gespräche regelrecht trainieren, dass niemand perfekt ist, und auch nicht sein muss, und dass der offene Dialog über Leistung und Zufriedenheit ein wichtiger Bestandteil eines partnerschaftlichen Miteinanders ist. Ehrlichkeit und Fairness sind dabei für beide Seiten das soziale Fundament.

Ein Mitarbeitergespräch darf nicht zur Alltagsplauderei verkommen. Es sollte im zweiten Teil konkrete und herausfordernde Vereinbarungen enthalten, in denen sich beide Seiten zu entsprechenden Maßnahmen und Verhaltensweisen verpflichten. Gemeinsam daran zu arbeiten, wie die Verhaltensweisen und die Leistungsergebnisse noch besser werden können, ist eine Quelle der Vertrauensbildung und zusätzlicher Motivation.

Der Gesprächstermin ist mit ausreichendem Vorlauf zu vereinbaren und im Dienstplan zu vermerken. Das Gespräch selbst dauert im Regelfall ca. 60 bis 90 Minuten. Es wird durch die Stations- oder Pflegedienstleitung geführt und findet in einem angemessenen Raum statt, der eine ungestörte, vertrauliche Atmosphäre er-

möglicht. Der Verlauf und die Ergebnisse werden im Gesprächsleitfaden dokumentiert und beide Seiten erhalten anschließend eine Kopie. Die Partner übernehmen gemeinsam Verantwortung für die vereinbarten Maßnahmen und sorgen im Nachfolgeprozess dafür, dass diese umgesetzt werden.

Mitbestimmungsrechte beachten

Ein Mitarbeitergespräch ist das zentralste Führungs- und Motivationsinstrument und darf in keiner Organisation fehlen. Nur eine abgestimmte Methodik führt zu einer einheitlichen Umsetzung des Mitarbeitergesprächs. In einer Arbeitsgruppe, die verschiedene Bereiche und Funktionen der Einrichtung repräsentiert, kann das Instrument (Gesprächsleitfaden und Gesamtmethodik) erarbeitet werden. Gegebenenfalls kann ein externer Experte den Gesamtprozess unterstützen. Bei der Einführung des Mitarbeitergesprächs sind zudem die Mitbestimmungsrechte des Betriebs- bzw. Personalrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz zu beachten. Es empfiehlt sich deshalb, dieses Gremium frühzeitig in die Diskussion einzubeziehen, damit die Chancen und Vorteile der Methodik für die Mitarbeiter*innen von Anfang an deutlich werden. Alles in allem führt das institutionalisierte Mitarbeitergespräch dazu, Erfolge, Stärken und Leistungsdefizite offen zu thematisieren, Konfliktfelder aufzudecken und zu lösen, gemeinsame Wege der Zielerreichung und Leistungsverbesserung zu ergründen – also die zentralen Aufgaben moderner Führung in der Pflege zu meistern. **||**

FAZIT

Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind darauf gerichtet, die Motivation zu steigern, eine Leistungskultur zu verbessern und Personal systematisiert zu entwickeln.

Das Mitarbeitergespräch darf nicht zur Alltagsplauderei verkommen. Es sollte konkrete und herausfordernde Vereinbarungen enthalten, in denen sich beide Seiten zu entsprechenden Maßnahmen und Verhaltensweisen verpflichten.

Schlüsselwörter: Mitarbeitergespräch, Motivation, Kommunikation, Feedback

Ein Muster für ein Mitarbeitergespräch im Krankenhaus finden Sie über das HEILBERUFE eMag auf springerpflege.de



Prof. Dr. Christian Ernst

Professor für Personalmanagement
Technische Hochschule Köln
Claudiusstr. 1, 50678 Köln
christian.ernst@th-koeln.de