



Peter Flume
Rhetoriktrainer aus
Nürtingen

Mitarbeitergespräche sind Führungsaufgabe

Vier-Augen-Gespräche mit den Mitarbeitern gehören zum klassischen Führungsjob. Sprechstundenhilfen, Schwestern und Pfleger sehen das zwar als lästige Pflicht. Allerdings steigert die Aufmerksamkeit des Chefs nachweislich die Mitarbeiterzufriedenheit. Voraussetzung: Das Gespräch ist konstruktiv und beide Seiten werden gehört.

■ Konstruktive Meetings steigern die Arbeitszufriedenheit. Das wies eine groß angelegte Studie der Uni Köln zum Personalmanagement in Deutschland nach. Die Erklärung: Vorgesetzte vermeiden oder vergessen Feedback im Alltag häufig. Beim turnusmäßigen Treffen sind sie gezwungen, sich für ihre Leute Zeit zu nehmen und wertschätzen sie mit diesem Zeit-Invest. In diesen Situationen gibt es Gelegenheit für Gespräche, die im täglichen Geschäft zu kurz kommen.

Ein ausführliches Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter sollte mindestens einmal im Jahr stattfinden.

Auch und gerade im Klinikalltag, in Praxen oder Gesundheitszentren bleibt für Feedback wenig Zeit. Der Patient und seine Bedürfnisse gehen schließlich vor. „Ein ausführliches Gespräch im Jahr zwischen Vorgesetztem und Angestellten sollte aber sein“, rät Rhetoriktrainer Peter Flume. Wenn aktuelle Veränderungen anstehen oder ein rascher Austausch gefragt ist, dann öfter.

Im Zusammentreffen sollte man genug Zeit mitbringen. Hier sollten sich die Hierarchiestufen austauschen und ein persönliches Feedback geben. „Vorbereitung ist alles“, sagt Flume. Am besten

hat sich die Führungskraft schon über das Jahr hinweg Notizen gemacht. Sonst läuft man Gefahr, vor allem die letzten Wochen zu beurteilen und nicht die vergangenen zwölf Monate. Auch der Mitarbeiter sollte sich Gedanken gemacht haben: Welche Entwicklungspotenziale sieht er bei sich selbst? In welche Richtung würde er sich gerne weiterbilden? Wie klappt die Zusammenarbeit im Team? Was könnte bei den Prozessen verbessert werden? Nicht zuletzt sollten Angestellte bei dieser Gelegenheit auch ihre Führungskräfte bewerten.

Ein einfacher Leistungsbeurteilungsbogen hilft, dem Gespräch eine Struktur zu geben. Da gibt es Punkte wie Fachkenntnis, Weiterbildung, Einsatzbereitschaft oder Freundlichkeit. Mitarbeiter und Führungskraft füllen das Blatt anhand der Noten 1 bis 5 unabhängig voneinander aus. Eigen- und Fremdbild sind dann die Grundlage für das jährliche Gespräch, in dem die Leistung beurteilt, die berufliche und persönliche Entwicklung besprochen sowie eine gezielte Weiterbildung geplant werden.

Sollte neben den Jahresgesprächen weiterer Austausch nötig sein, sollte zeitnah ein kurzer Termin anberaumt werden, z.B. wenn im Tagesgeschäft etwas schiefgelaufen ist. Nach dem Warm-up – zwei, drei Sätzen Smalltalk – sollte es ein klares Ziel geben: „Ich möchte mit Ihnen Maßnahmen erarbeiten, um solche Situationen beim Patienten in Zukunft zu vermeiden.“

„Machen Sie Ihre Meinung deutlich, aber schildern Sie Ihre Eindrücke an konkreten Beispielen“, rät Flume. Sachliche Argumente sollten im Vordergrund stehen, Emotionen müssen draußen bleiben. Im Gespräch sind Ich-Botschaften nach folgendem Prinzip wichtig:

Der Angestellte soll die Gelegenheit bekommen, seine Wahrnehmung der

Reflektieren Sie, ob der Mitarbeiter überhaupt die Chance hatte, alles richtig zu machen.

Situation zu schildern. „Fragen Sie, wie er die Begebenheit empfunden hat“, so Flume. Chefs sollten zuhören, aber konsequent bleiben. „Formulieren Sie klar, wie und bis wann Sie eine Verbesserung erwarten. Oder lassen Sie Ihren Mitarbeiter vorschlagen, wie er solche Vorkommnisse in Zukunft verhindert.“ Wenn Abstimmungsprobleme auftauchen, Schichtwechsel floppen oder Zahlen nicht stimmen, kann es auch an der Führungskraft liegen. „Reflektieren Sie, ob der Mitarbeiter überhaupt die Chance hatte, alles richtig zu machen, und geben Sie ihm klare Anweisungen für die Zukunft“, rät Flume. ■

Henrik Stüwe

Einen Leistungsbeurteilungsbogen können Sie hier herunterladen: www.abc-personal-strategie.de/downloads