

# Das Mitarbeitergespräch

## Leitfaden zur Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen

### 1. Vorbemerkung

Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens wird in sehr starkem Maße vom Engagement und der Befähigung der Mitarbeiter beeinflusst. Mit qualifizierten, motivierten und zufriedenen Mitarbeitern können die hohen Leistungserwartungen erfüllt und die damit verbundenen Aufgaben bestmöglich bewältigt werden.

Eine wesentliche Voraussetzung für das Leistungsvermögen besteht darin, Leistungen und Verhalten der Beschäftigten regelmäßig individuell zu erörtern, persönliche Ressourcen und Bedürfnisse zu erfragen und aufzuzeigen.

Viele Mitarbeiter wünschen sich mehr Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit. Sie wollen in Entscheidungen eingebunden werden und ihre Kreativität einbringen.

Mit der Institutionalisierung eines Mitarbeitergesprächs soll ein Beitrag erfolgen, diesen Bedürfnissen gerecht zu werden.

Kooperation, beidseitige Kommunikation und die Vereinbarung von Zielen sind wesentliche Merkmale der Kultur unserer Führung und Zusammenarbeit.

Das Mitarbeitergespräch bietet die Gelegenheit, in einem partnerschaftlichen Dialog die Arbeitssituation umfassend zu analysieren und auf erforderliche Änderungen und Verbesserungen hinzuwirken.

In diesem Prozess trägt die Pflegedienstleitung als Führungskraft eine besondere Verantwortung.

Sie soll den Mitarbeitern Orientierung geben, übergeordnete Zusammenhänge und Organisationsziele verdeutlichen, sowie Anregungen der Mitarbeiter aufnehmen.

### 2. Begriff

Das Mitarbeitergespräch

- ist ein anlassfreies, periodisch wiederkehrendes Vier-Augen-Gespräch zwischen Mitarbeiter und Leitung. Es thematisiert insbesondere Zusammenarbeit, Arbeitsschwerpunkte und -ziele sowie Möglichkeiten zur Förderung und Qualifizierung.
- stellt innerhalb der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit ein besonderes Modul eines modernen, mitarbeiterorientierten Personalführungssystems dar.
- ist ein offener, gleichberechtigter Dialog zwischen dem Mitarbeiter und der Pflegedienstleitung.
- rückt sowohl die individuelle Arbeitssituation von Mitarbeitern als auch das Führungsverhalten der Pflegedienstleitung in den Mittelpunkt der Betrachtung und soll zur Vereinbarung gemeinsamer Ziele führen.

Anlassbezogene Anerkennung und Kritik sind zeitnah zum Ereignis, z.B. in einem separaten Gespräch, zu erörtern.

### 3. Ziele

Ziel des Mitarbeitergesprächs ist es, einen konstruktiven Austausch zwischen Mitarbeiter und Pflegedienstleitung über die aktuelle Arbeitssituation zu erreichen und gemeinsam Ziele, Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten festzulegen. Es erleichtert, die jeweiligen Probleme und Interessen besser kennen zu lernen, einzuschätzen und darauf zu reagieren sowie ggf. Missverständnisse auszuräumen. Die Klarstellung der einzelnen Aspekte soll zu einer zukunftsorientierten Personal- und Organisationsentwicklung beitragen.

Wesentliche Einzelziele sind:

- Förderung offener, vertrauensvoller und transparenter Zusammenarbeit
- Stärkung der Eigenverantwortung und -initiative
- Optimierung der Aufgabenverteilung und -abläufe
- Reflexion des eigenen Verhaltens
- Positive Beeinflussung der Beziehungssituation zwischen Mitarbeiter und Pflegedienstleitung
- Verbesserung der Kommunikation
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Verbesserung der Aufgabenerledigung

### 4. Organisation

#### 4.1 Gesprächsvorbereitung

Um ein strukturiertes und zielgerichtetes Mitarbeitergespräch führen zu können, kommt der Gesprächsvorbereitung ein besonderer Stellenwert zu. Sie unterstreicht nicht nur die Bedeutung dieses Führungsinstruments, sondern stellt darüber hinaus die Voraussetzung für einen sachbezogenen Austausch dar.

Das Mitarbeitergespräch ist insbesondere nach folgenden Kriterien systematisch vorzubereiten:

#### Gesprächsintervalle und -initiative

- Das Mitarbeitergespräch ist mindestens einmal jährlich zu führen und wird von der Pflegedienstleitung initiiert.
- Unabhängig davon kann der Mitarbeiter das Mitarbeitergespräch anregen.

#### Terminierung und Dauer

- Der Termin wird frühzeitig mit dem Mitarbeiter persönlich vereinbart. Eine Vorbereitungszeit von ein bis zwei Wochen wird empfohlen.
- Bei der Auswahl des Termins ist darauf zu achten, dass sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzter einen angemessenen Zeitrahmen zur Verfügung haben, damit kein Zeitdruck entsteht.

#### Gesprächsort

Es ist darauf zu achten, dass ein störungsfreier Verlauf sichergestellt und ein partnerschaftlicher Dialog möglich ist. Telefonanrufe, Lärmquellen und Störungen durch Dritte sind zu vermeiden. Das Gespräch soll nach Möglichkeit auf neutralem Boden geführt werden.

#### Gesprächsmaterialien

Der Leitfaden, die schriftlichen Zielvereinbarungen aus dem letzten Mitarbeitergespräch, die Vorbereitungsnotizen und sonstige für die Durchführung des Gesprächs erforderliche Informationen bilden die Gesprächsgrundlage.

#### Inhaltliche Vorbereitung

Die inhaltliche Vorbereitung betrifft sowohl den Mitarbeiter als auch die Pflegedienstleitung. Beide können sich anhand der in Anlage 1 ("Checkliste zur Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen") aufgeführten möglichen Fragestellungen in den einzelnen Themenbereichen auf das Gespräch vorbereiten. Nicht aufgeführte Themen können ergänzend angesprochen werden.

Zur Unterstützung bei der Gesprächsführung sollten die unbedingt anzusprechenden Punkte notiert werden.

#### **4.2 Gesprächsdurchführung**

Der nachfolgende Vorschlag für den Gesprächsablauf soll den Gesprächspartnern die Strukturierung des Dialogs erleichtern.

##### Grundsätze

Machen Sie sich zu Beginn des Mitarbeitergesprächs nochmals die Ziele bewusst. Führen Sie einen konstruktiven und ergebnisorientierten Dialog:

- Hören Sie aktiv zu
- Achten Sie auf ausgewogene Gesprächsbeteiligung
- Stellen Sie offene Fragen
- Geben Sie Ich-Botschaften und vermeiden Sie persönliche Angriffe
- Seien Sie offen für Kritik
- Fassen Sie Ergebnisse nach den jeweiligen Diskussionsphasen kurz zusammen
- Gesprächsstruktur
- Orientieren Sie sich an den folgenden Gesprächsphasen:

##### Einstieg

Schaffen Sie eine angenehme Atmosphäre und nehmen Sie ihrem Gesprächspartner eventuell vorhandene Hemmungen. Verständigen Sie sich sodann über die Gesprächsregeln und die anzusprechen den Inhalte.

##### Rückblick

In diesem Teil soll noch einmal das vorangegangene Mitarbeitergespräch hinsichtlich der Zielerreichung betrachtet werden.

##### Zusammenarbeit und Führung

Hier sollen vorwiegend Kooperations- und Kommunikationsaspekte thematisiert werden (z.B.: Kommunikation, Information, Ergebnissicherung, Verhalten gegenüber Patienten, Mitarbeitern und Vorgesetzten).

##### Arbeitsumfeld und -ziele

Insgesamt sollen die Arbeitssituation und die Arbeitsziele besprochen werden (z.B.: Arbeitsmenge, -qualität, -weise, neue Aufgaben, Projekte, Arbeitsplatz, -zeit und -material).

##### Förderung und Weiterbildung

Es sollen berufliche Perspektiven und Maßnahmen zur Aktivierung von persönlichen Ressourcen besprochen werden (z.B.: Fortbildungsveranstaltungen, Beratungen, Unterstützung, Personalentwicklung).

##### Zielvereinbarung

Als Ergebnis des Gesprächs formulieren die Gesprächspartner gemeinsam Zielvereinbarungen (Leistungs-, Qualifizierungs- und Verhaltensziele) und dokumentieren sie im "Protokoll - Mitarbeitergespräch".

Darüber hinaus ist es den Beteiligten freigestellt, einvernehmlich weitere Gesprächsinhalte zu protokollieren. In der Zielvereinbarung sind auch die übergeordneten Organisationsziele mit den jeweiligen Arbeitsaufgaben und dem Arbeitsplatz zu verknüpfen.

Ziele sind

- messbar
- erreichbar
- konkret
- überschaubar
- zeitlich fixiert

zu vereinbaren.

Zudem sollte festgelegt werden, wie bei außergewöhnlichen Problemen hinsichtlich der Zielrealisierung bzw. bei erkennbaren oder festgestellten Zielabweichungen zu verfahren ist. In diesen Fällen bietet sich an, ein Zwischengespräch zur Zielkorrektur zu führen.

### **4.3 Gesprächsabschluss und -nachbereitung**

#### Abschluss

Das Mitarbeitergespräch endet mit der Protokollunterschrift und der Aushändigung der Exemplare.

Konnten im Gespräch wichtige Punkte nicht mehr angesprochen oder keiner sachlichen Lösung zugeführt werden, ist möglichst kurzfristig ein Fortsetzungstermin zu vereinbaren.

**Die schriftliche Dokumentation gibt den Beteiligten Sicherheit, Orientierung, schafft Verbindlichkeit und ist eine Grundlage für das nächste Mitarbeitergespräch.**

#### Nachbereitung

Ebenso wie die Vorbereitung ist auch die Nachbereitung des Gesprächs wichtig. Jeder Gesprächspartner sollte für sich den Ablauf des Dialoges und die Gesprächsinhalte überdenken, um die gewonnenen Erfahrungen für künftige Mitarbeitergespräche nutzen zu können.

## **5. Hinweise**

#### Gesprächspartner

Das Mitarbeitergespräch wird ausschließlich zwischen Mitarbeiter und der Pflegedienstleitung geführt.

#### Gesprächsnachweis

Bis zum Jahresende ist eine Übersicht über die im Kalenderjahr geführten Mitarbeitergespräche vorzulegen.

#### Verbleib des Protokolls

Jeder der Gesprächsbeteiligten erhält ein Exemplar der Aufzeichnungen über das Mitarbeitergespräch.

## Checkliste zur Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen

Notieren Sie wichtige Punkte, die Sie im Gespräch erörtern möchten. Die nachfolgend aufgeführten Aspekte sollen den Gesprächspartnern als Orientierung dienen und können individuell erweitert werden.

Mögliche Gesprächsthemen bzw. Fragestellungen können sein:

- Welche Ziele / Arbeitsschwerpunkte wurden im letzten Mitarbeitergespräch vereinbart?
- Was wurde erreicht?
- Was ist noch nicht erledigt?
- Was sind die Ursachen dafür?
- Was ist besonders gut, was weniger gut gelungen?
- Was hat die Ergebnisse gefördert, was hat die Arbeit eher behindert?
- Weitere Anmerkungen zum letzten Mitarbeitergespräch?
- Zusammenarbeit und Führung
- Wie funktioniert der Informationsaustausch?
- Wie und in welchen Bereichen könnte der Informationsaustausch verbessert werden (z.B. Transparenz von Entscheidungen, Klarheit der Aufgaben)?
- Wie erfolgt die Einbeziehung in Entscheidungen?
- Werden die Zusammenhänge ausreichend erklärt?
- Was wird in der Zusammenarbeit besonders positiv eingeschätzt?
- Wo werden Verbesserungen in der Zusammenarbeit erwartet?
- Was kann getan werden, um die Zusammenarbeit zu verbessern?
- Wie viel Raum besteht zum Mitgestalten?
- In welchen Situationen stimmt der gegenseitige Umgang, in welchen könnte er verbessert werden (Anerkennung für Leistung, Kritik, Umgang mit Konflikten)?
- Arbeitsumfeld und -ziele
  
- Welche Arbeitsabläufe sind gut, welche nicht gut organisiert oder geplant?
- Welche Dinge stören bei der Arbeitsplatzgestaltung?
- Welche Verbesserungen durch personelle, organisatorische oder technische Änderungen sind denkbar?
- Welche Arbeitszeitregelungen haben sich bewährt, welche Änderungen könnten allen Beteiligten nützen (z.B. Flexibilität, Dienstplan, Vertretungsregelung, Urlaubsvorplanung) ?
- Besteht eine Über- bzw. Unterforderung (z.B. Arbeitsmenge, Qualität)?
- Welche Aufgabengebiete könnten übernommen oder abgegeben werden?
- Welche Tätigkeiten könnten selbständiger als bisher erledigt werden?
- Welche Kompetenzen sind dafür erforderlich?
- Welche neuen Aufgaben stehen an?
- Sind die Aufgaben gerecht verteilt?
- Wo liegen die Stärken und Schwächen im Rahmen der jetzigen Aufgabenwahrnehmung?
- Welche Wünsche und Erwartungen bestehen im Rahmen der jetzigen Aufgabenwahrnehmung?
  
- Welche Möglichkeiten zur Leistungssteigerung oder -erhaltung bestehen?
- Welche Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten kommen in Betracht?
- Welche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erscheinen sinnvoll, um die Arbeit besser erledigen zu können?
- Welche Wünsche und Erwartungen bestehen hinsichtlich der weiteren beruflichen Entwicklung?
- Welche Weiterbildungsmaßnahmen sind gewünscht und/oder erforderlich?
- Welche Maßnahmen zur Weiterentwicklung kommen in Betracht:
  - Wahrnehmung zusätzlicher Aufgaben?
  - Wechsel des Aufgabenbereichs / der Funktion?