MITARBEITERGESPRÄCHE – TEIL 2

Foto: Werner Krüper

MOTIVIERT SEIN *und bleiben*

Kommt es im Verhalten eines Mitarbeiters zu Veränderungen, die seine Arbeit negativ beeinflussen, kann die Leitungskraft mit Hilfe von Motivations- und Kritikgesprächen gegensteuern.

TEXT: MERCEDES STILLER

Gespräche mit Mitarbeitern sollten durch die Führungskraft gut vorbereitet werden. Das gilt ganz besonders für das Motivationsgespräch und für das Kritikgespräch. Bei der Planung und Durchführung dieser speziellen Formen der Mitarbeitergespräche spielen Gesprächsstruktur und Zielsetzung eine wichtige Rolle.

Motivationsgespräche nicht auf die lange Bank schieben

Während bei den meisten Gesprächen die Motivation eines Mitarbeiters zur Lösung anstehender Probleme mehr oder weniger vorausgesetzt wird, ist sie im Motivationsgespräch einziger Zweck. Es ist das „niedrigschwelligste" Gespräch, das eine Leitungskraft in der Pflege immer zeitnah führen muss, wenn Veränderungen im direkt beobachtbaren Verhalten oder in der Arbeitsweise eines Mitarbeiters bemerkt werden. Hierzu drei Beispiele aus der Praxis:

1. Der Mitarbeiter führt die Evaluation seiner Pflegeplanungen nicht termingetreu durch.
2. Der Mitarbeiter kommt seit zwei Tagen zu spät zum Dienst.
3. Der Mitarbeiter nimmt seit mehreren Tagen keine Eintragungen mehr im Berichteblatt vor.

Die Beispiele weisen auf ein verändertes Arbeitsverhalten eines Mitarbeiters hin, dessen Ursache unmittelbar geklärt werden sollte. Das Motivationsgespräch ist also ein Ursachengespräch (Motiv, lat. = Beweggrund), das der Klärung einer eindeutigen Verhaltensänderung auf Seiten des Mitarbeiters dient. Das Ziel des Motivationsgespräches ist somit, den Mitarbeiter wieder dazu zu bewegen, sich im Sinne der Unternehmensziele zu verhalten.

Wenn die Ursache für das unerwünschte Verhalten des Mitarbeiters gemeinsam mit ihm geklärt ist und eine Lösung erarbeitet wurde, muss die Leitungskraft anschließend eine schriftliche Zielvereinbarung mit dem Mitarbeiter aufsetzen. Ein mögliche Zielvereinbarung, hier bezogen auf das erste Praxisbeispiel, könnte so aussehen:

Das Ziel festlegen: Die Mitarbeiterin Sabrina führt innerhalb der nächsten vierzehn Tage - gemäß der im Dienstplan hinterlegten Zeiten - zwei Pflegeplanungs-Evaluationen durch.

Das Vorgehen definieren: Die genauen Evaluations-Termine und -Zeiten müssen in jedem Fall, auch bei Personalausfall, von Mitarbeiterin Sabrina eingehalten werden.

Den Zeitraum bestimmen: Ab sofort

Unterstützer bestimmen: Die Mitarbeiterin Sabrina evaluiert in der nächsten Kalenderwoche zusammen mit der Kollegin Monika eine Pflegeplanung im zeitlichen Umfang von zwei Stunden.

Kontrollperson festlegen: Die Wohnbereichsleitung Merle kontrolliert die von Sabrina evaluierten Pflegeplanungen in den folgenden zwei Kalenderwochen und gibt ihr jeweils am Ende der Woche ein Feedback.

Mit dem Mitarbeiter nur ein Thema besprechen

Wichtig ist im Rahmen eines Motivationsgespräches, dass die Leitungskraft nicht mehrere Verhaltensänderungen eines Mitarbeiters behandelt. Es soll nur eine Thematik erörtert werden. Sonst werden Vorfälle miteinander vermischt, die keinesfalls immer im unmittelbaren Zusammenhang miteinander stehen müssen.

Im Anschluss an das mit dem Mitarbeiter durchgeführte Motivationsgespräch werden das vereinbarte Ziel und das damit verbundene Vorgehen schriftlich festgehalten. Der Mitarbeiter erhält eine Kopie dieser Vereinbarung.

Leitungskräfte sollten sich nicht scheuen, gerade das Motivationsgespräch mit dem Mitarbeiter rechtzeitig zu führen, das heißt, unmittelbar nachdem eine Veränderung im Arbeitsverhalten eines Mitarbeiters wahrgenommen wurde. Für das Gespräch selbst sollte sich ausreichend Zeit genommen werden. Denn: Dadurch wird wiederum Zeit eingespart, die durch Unklarheiten, vermeidbare Fehler oder eine fehlende Motivation verloren gehen würde. Auch Konflikte und Stress entstehen somit gar nicht erst.

Oftmals wird das Motivationsgespräch viel zu spät, also zeitversetzt, geführt. Viele Leitungskräfte gehen nämlich davon aus, dass der Mitarbeiter sein Verhalten über kurz oder lang schon von selbst wieder korrigieren wird. Ist dies nicht der Fall, könnte der Mitarbeiter zu Recht zu der Auffassung kommen, dass sich die Leitungskraft nicht für ihn und sein verändertes Arbeitsverhalten interessiert. Also: Empfinden Sie Ihr Vorgehen nicht als unliebsame Zusatzbelastung.

Des Weiteren gilt es, bei einem Motivationsgespräch stets die folgenden grundlegenden Faktoren zu beachten:

- Der Mitarbeiter muss erkennen, dass die Zielsetzung des Unternehmens realistisch ist, und dass seine persönliche Leistung ein wichtiger Beitrag zum Erreichen dieses Ziels darstellt.
- Ihr Mitarbeiter muss den Zweck seines Handelns für wichtig und bedeutsam halten. Nur Handlungszwecke, die von Ihrem Mitarbeiter als wichtig und bedeutend eingestuft werden, können bei ihm eine (wiederkehrende) Leistungsbereitschaft wecken.

Es geht also darum, dem Mitarbeiter zunächst den Sinn einer Sache zu verdeutlichen. Ein rechtzeitig geführtes Motivationsgespräch zielt folglich darauf ab, einem Nachlassen der Leistungsbereitschaft vorzubeugen oder neue Motivation bei Ihrem Mitarbeiter zu wecken.

Ein Motivationsgespräch hat sichtbare Folgen

Im positiven Fall hält der Mitarbeiter die getroffene Zielvereinbarung ein. Dann fühlt sich der Mitarbeiter auch »»

MEHR ZUM THEMA

In der Juni-Ausgabe von Altenpflege erläutert die Autorin die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen sowie den Aufbau und die Struktur von Mitarbeiterjahresgesprächen.

Foto: Werner Krüper

Nehmen Sie sich für ein Gespräch mit dem Mitarbeiter ausreichend Zeit, um Unklarheiten oder Stress gar nicht erst aufkommen zu lassen.

»» „gesehen" und ist bereit, seine personellen Potenziale wieder optimal im Sinne des Unternehmens einzusetzen und sogar weiterzuentwickeln.

Im negativen Fall, das heißt, bei Nichteinhaltung der getroffenen Zielvereinbarung, sollte der Mitarbeiter zu einem Kritikgespräch eingeladen werden. Wichtig ist, dass in diesem Gespräch dasselbe Thema behandelt wird, auf das sich die Zielvereinbarung bereits beim Motivationsgespräch bezog.

Kritikgespräche zielen auf eine nachhaltige Verhaltensänderung

Das Kritikgespräch hat im Vergleich zum Motivationsgespräch eher einen nachdrücklicheren, ernsthafteren Charakter. Durch das Kritikgespräch soll erreicht werden, dass der Mitarbeiter in Zukunft definitiv sein Verhalten verändert, seine Aufgaben erfüllt und die vereinbarten Ziele erreicht. Ein Kritikgespräch ist immer erst dann mit einem Mitarbeiter zu führen, wenn mit ihm im Vorfeld bereits ein Motivationsgespräch stattgefunden hat und die dabei getroffene Vereinbarung nicht die gewünschte Verhaltenskorrektur nach sich zog. Beim Kritikgespräch sollte ausschließlich das Fehlverhalten des Mitarbeiters thematisiert werden, das bereits beim Motivationsgespräch im Fokus stand. (Hier Beispiel 1: Der Mitarbeiter führt die Evaluation seiner Pflegeplanungen nicht termingetreu durch). Nur so ist gewährleistet, dass Sachverhalte nicht miteinander „vermischt" werden.

Am Ende des Kritikgespräches trifft die Leitungskraft nochmals eine Zielvereinbarung mit dem Mitarbeiter. Gemeinsam werden die Kontrollpunkte für das erwünschte Zielverhalten festgelegt. Das vereinbarte Ziel und Vorgehen werden also wiederum schriftlich notiert. Der Mitarbeiter erhält eine Kopie dieser Vereinbarung.

In der Praxis ist häufig festzustellen, dass Mitarbeiter ihr Verhalten erst dann nachhaltig revidieren, wenn ihnen die endgültigen Folgen ihres bis dahin noch nicht abgestellten Fehlverhaltens aufgezeigt werden. Deshalb sollte sich die Leitungskraft die Konsequenzen vor dem Gespräch gut überlegen, die sich aus dem Fehlverhalten des Mitarbeiters ergeben, wenn er die erneute Zielvereinbarung nochmals nicht einhält.

Mögliche weitere Schritte können eine Ermahnung oder eine Abmahnung des Mitarbeiters sein. Dabei ist darauf zu achten, dass im Falle einer avisierten Ermahnung oder Abmahnung - im Anschluss an ein Motivationsgespräch und eines möglichen, sich daran anschließenden Kritikgesprächs - stets nur auf einen Sachverhalt abgestellt wird. Hierzu dient auch die schriftliche Dokumentation der getroffenen Zielvereinbarung als Grundlage.

Gibt es im Unternehmen eine Mitarbeitervertretung oder einen Betriebsrat, dann müssen diese Vertreter in jedem Fall über die geführten Gespräche informiert beziehungsweise diese Parteien mit in die Gespräche einbezogen werden. Dies trifft vor allem dann zu, wenn sich auf der Grundlage der mit dem Mitarbeiter geführten Gesprä-

che und der damit im Zusammenhang stehenden dokumentierten Zielvereinbarung rechtliche Schritte gegen den Mitarbeiter ergeben sollten.

Vor einer Abmahnung sind Regeln zu beachten

Bei einem Kritikgespräch, das sich im Fall der wiederholten Nichteinhaltung einer Zielvereinbarung als Vorstufe einer Ermahnung oder Abmahnung versteht, ist auf das Einhalten einiger Regeln zu achten. Nur so ist gewährleistet, dass das Gespräch nicht eskaliert und der Mitarbeiter die Chance erhält, sein Verhalten nachhaltig zu verändern:

- Zeigen Sie noch einmal auf, welche Zielsetzung das Gespräch hat und mit welchen Konsequenzen es verbunden ist, damit Klarheit für beide Seiten besteht.
- Seien Sie deutlich. Beschönigen Sie nicht, verniedlichen Sie nicht, entschuldigen Sie sich nicht.
- Bleiben Sie sachlich. Vor allem dann, wenn sich der Mitarbeiter nicht an die mit Ihnen getroffene Zielvereinbarung gehalten hat. Ansonsten „schwappen" die Emotionen schnell über und konstruktive Lösungen werden nahezu unmöglich.
- Forschen Sie weiterhin nach den Ursachen des Fehlverhaltens und lassen Sie sich die Gründe dafür von Ihrem Mitarbeiter beschreiben.
- Zeigen Sie Ihrem Mitarbeiter sachlich die Konsequenzen auf, die definitiv auftreten werden, falls er sich erneut nicht an die mit Ihnen getroffene Zielvereinbarung hält.
- Argumentieren Sie zielgerichtet und werden Sie nicht persönlich, auch dann nicht, wenn Sie vielleicht enttäuscht von Ihrem Mitarbeiter sind: keine Verallgemeinerungen (immer, ständig, nie), keine Ironie, keine spitzen Bemerkungen.
- Das Selbstwertgefühl Ihres Mitarbeiters muss in jedem Fall intakt bleiben. Bauen Sie ihn konstruktiv auf und fördern Sie seine Selbstachtung sowie seine kritische Selbsteinschätzung. Dann wird er die Lösung auch selber finden und umsetzen wollen. «

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

IBAS®
www.loepertz.de

Seit 25 Jahren Partner sozialer Einrichtungen.
Profitieren auch Sie von unserer Erfahrung!

Pflegetagestatistik
schnell Leistungsnachweis Strukturmodell
IBAS-heim PSG-II Bewohnerverwaltung Medikation ganz sicher
IBAS-pep Abrechnung eitie
Tourenplanung
IBAS-ambulant IBAS-cloud Sollzeit Fehlzeiten Begutachtungsrichtlinie
betreutes Wohnen Arbeitszeitgesetz
Patientenverwaltung Kurzzeitpflege Reservierung
Urlaubsantrag einfach zu erreichen überall verfügbar Pflegegrad Dienstplan
Prophylaxen Barbetrag Berichteblatt
immer da IBAS-pflege Personalbedarf
Zeiterfassung
Wunddokumentation

Löpertz GmbH & Co. KG Software Im Teelbruch 106 ▪ 45219 Essen ▪ 02054 / 9584-0 ▪ kontakt@loepertz.de
25 JAHRE Software Entwicklung Kompetenz