

Im Gespräch sein

AUCH WENN DIE FÜHRUNGSKRAFT mit den Mitarbeitenden in einem ständigen Austausch steht: Mitarbeitergespräche zeichnen sich durch eine systematische Umsetzung aus, die es beiden Parteien ermöglicht, Punkte anzusprechen, für die im Tagesgeschäft häufig keine Zeit verbleibt.

TEXT: FRANK VON PABLOCKI

Mitarbeitergespräche sind kein gemeinsames „Kaffeetrinken“. Sie folgen vielmehr einer Systematik, die im Rahmen des internen Qualitätsmanagements definiert und unterstützt werden kann. Denn es geht nicht nur um die richtige Gesprächsführung, sondern auch um die korrekte Struktur und Dokumentation eines jeden Gesprächs.

Verschiedene Gesprächsarten

Unterscheiden Sie im ersten Schritt zwischen den Ad-hoc-Gesprächen, auch Motivationsgespräche genannt, Entwicklungs- bzw. Zielvereinbarungsgesprächen, die in Mitarbeiterjahresgespräche münden können und den Kritik- bzw. Krisengesprächen.

Im Rahmen von Motivationsgesprächen werden die Verhaltensmotive von Mitarbeitenden ergründet. Vor allem dann, wenn es durch den Mitarbeitenden zu einer unerwünschten Verhaltensveränderung kommt: Zeichnet sich ein Mitarbeitender in letzter Zeit z. B. durch eine fehlende Gewissenhaftigkeit bei der Dokumentation aus, obwohl er diese zuvor zeitnah und aussagekräftig ausgeführt hat. Dann gilt es die Gründe zu ermitteln und gleichzeitig ein Lösungsweg für dieses Verhalten aufzuzeigen. Sollte sich nach dem Gespräch keine Verhaltensveränderung abzeichnen, so steht ein Kritik- bzw.



EXPERTENTIPP

Das Qualitätsmanagement muss sich auch mit der Frage nach der erwarteten Arbeitsleistung auseinandersetzen. Unterscheiden Sie dabei zwischen der aufgabenbezogenen und der umfeldbezogenen Leistung. Unter der aufgabenbezogenen Leistung wird das fachliche und methodische Handeln verstanden. Mit der umfeldbezogenen Leistung wird das Sozialverhalten verbunden. Hier spielen auch Faktoren, wie die Hilfsbereitschaft



FRANK VON PABLOCKI

Diplom-Psychologe, SP-Kommunikation, Beratung – Kommunikation – Coaching, sp-kommunikation.de

oder das freiwillige Arbeitsengagement eine wichtige Rolle. Definieren Sie also insbesondere Ihre Ansprüche im Bereich der umfeldbezogenen Leistung. Denn: Diese sind der Erfolgsfaktor für Ihre Tagespflege.



Krisengespräch an. Für beide Formen des Gesprächs sollte das Qualitätsmanagement ein Formular vorhalten, auf dem neben den Gesprächsinhalten auch die entsprechenden Zielvereinbarungen dokumentiert werden können.

Das Mitarbeiterjahresgespräch benötigt eine umfassendere Dokumentation. Denn, neben der Niederschrift von allgemeinen Gesprächsinhalten und Zielvereinbarungen sollten auch

Beurteilungskriterien definiert werden. Des Weiteren sollte der Prozess von der „Einladung“ bis hin zur Nachverfolgung der definierten Zielvereinbarungen beschrieben werden.

Auch, wenn es am Anfang ein wenig „überbürokratisiert“ erscheint: Definieren Sie für sich, welche Gesprächsform Sie in welcher Situation einsetzen wollen. Aus diesen Überlegungen heraus entsteht eine Struktur, die Ihnen auf-



zeigt, was wann mit wem besprochen werden kann bzw. muss.

„Welche Entwicklung kann ein Mitarbeitender in einem kleinen Unternehmen anstreben?“ Es kann sehr viel Entwicklung stattfinden. Ob es sich um die fachliche oder persönliche Weiterentwicklung handelt. Vergeuden Sie keine Zeit und planen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden die Entwicklungs-

schritte: kontinuierlich und konsequent. Das geschieht am besten im Rahmen der Mitarbeiterjahresgespräche.

Auf Leistungsbeurteilungen setzen

Welche fachlichen Kompetenzen und welche Verhaltensweisen werden von den Mitarbeitenden tagtäglich erwartet? Auch, wenn der Begriff viele Assoziationen zulässt, sollte die Leistung der

Mitarbeitenden regelmäßig beurteilt werden. Denn diese bestimmt die Qualität der Dienstleistungen innerhalb der Tagespflege. Somit werden definierte Verhaltensweisen, wie zum Beispiel: „Die Maßnahmen werden entsprechend den Wünschen und Bedürfnissen der Tagesgäste umgesetzt“ mit dem Mitarbeitenden betrachtet. Wie gut ist es der Person gelungen, dieses Ziel zu erreichen und welche beispielhaften Situationen spiegeln das Verhalten wider? Um diese Beurteilungen durchführen zu können, müssen sich alle definierten Prozesse angeschaut werden. In welchen Arbeitsschritten sind welche Verhaltensweisen relevant und was wird von den Mitarbeitenden erwartet?

Die Gespräche dokumentieren

Eine kleine Rechnung: In der Tagespflege arbeiten insgesamt acht Mitarbeitende. Innerhalb von zwölf Monaten wird mit jedem Mitarbeitenden ein Jahresgespräch und vielleicht mit fünf Personen ein Adhoc-Gespräch geführt. Das sind 13 Gespräche unterschiedlichen Inhalts. Es ist kaum möglich, sich die Details nach sechs Monaten noch zu merken. Deshalb sollten die Gesprächsdokumente so aufgebaut sein, dass sie eine gute Erinnerungshilfe darstellen und den weiteren vereinbarten Ablauf beschreiben können. ✨

Der Autor ist auch Referent auf dem TP Kongress 2024 vom 12. bis 13. Juni in Essen. Infos unter tp-kongress.de