



Foto: iStockphoto

PERSONALFÜHRUNG

Gute Gespräche statt „einseitiger Beschallung“

Geschätzt und gehasst führt das Mitarbeitergespräch eine umstrittene Existenz. Als Kommunikationsinstrument Nummer 1 bietet es viele Chancen, doch findet es nicht immer die erforderliche Akzeptanz.

Das (Arbeits-)Leben ist von einer Vielzahl hilfreicher, störender, manchmal zerstörender Gespräche durchzogen. Der kritische Chronist glaubt sogar gelegentlich Anzeichen dafür zu finden, dass die besondere Form des Gesprächs – die Unterhaltung mit sich selbst – immer öfter anzutreffen ist. Liegt das an der Menge? Sind Mitarbeiter erschöpft von all den Gesprächen und Rücksprachen, an denen sie mehr oder weniger freiwillig teilnehmen? Sind es nicht die „richtigen“ Gespräche, die sie erleben? Fühlen sich die Beschäftigten unwohl, weil ihnen die gewünschten „guten“ Gespräche fehlen, so wie sie auch oft die Wertschätzung vermissen?

Wenn Gespräche nicht das Erhoffte bieten

Das Treffen von zwei Menschen zum vertraulichen Mitarbeitergespräch bietet oft nicht das, was die Beteiligten sich erhoffen und was der Name meint. Es will keine vertrauliche Atmosphäre wachsen. Ein Gefühl der Gesprächsbereitschaft entsteht nicht. An Stelle eines ausgewogenen Gesprächs findet eine „einseitige Beschallung“ statt. Ist am Ende der beschallte Mitarbeiter in der inneren Emigration abhanden- oder gar umgekommen? Ist er gar wegen nervlicher Überforderung und verlorener Contenance verhaltensauffällig geworden? War das Maß einfach voll, ist ihm die Hutschnur geplatzt, das Fass wegen eines Tropfens übergelaufen?

Eine Suchmaschinenabfrage ergibt in 0,13 Sekunden 183 000 Treffer zum Thema „Mitarbeitergespräch“. Jedoch zeigt ein genauere Blick: Nicht immer ist das drin, was der Suchende erwartet hat. Es wird gerne geschummelt oder gar missbraucht, je nach Intention der Beteiligten. Personalgespräch, Dienstgespräch, Informationsgespräch, Fachgespräch, Beratungsgespräch, Kritikgespräch, Bilanzgespräch, Zielvereinbarungsgespräch,

Mitarbeiterjahresgespräch, Feedbackgespräch, Orientierungsgespräch, Rückkehrgespräch, Perspektivgespräch, Beurteilungsgespräch, Trennungsgespräch, Nichtgespräch und viele andere mehr. Wie leicht geht da etwas durcheinander. Die Aufzählung lässt sich beliebig ergänzen und ist leider keineswegs abschließend. Der Markt der Ratgeber und „praxisorientierten“ Bücher ist dementsprechend umfangreich. Aber nicht immer sind Bücher oder betriebsinterne Leitfäden, Verfahrensanweisungen oder Checklisten hilfreich. Denn nicht immer sind alle Gesprächsbereiten, die zum Gespräch gebeten sind. Und warum auch? Sind wir doch ohnehin ständig im Gespräch!

Gute Vorbereitung, guter Ablauf, gutes Ergebnis

Diese vielleicht als ironisch oder despektierlich empfundenen Worte sollen verdeutlichen, wie doppelbödig das Mitarbeitergespräch sein kann. Schon in der Vorbereitung liegt der Hund begraben: Wie lange und wie gut kennt man sich? Gibt es eine Vorgeschichte? Welche gemeinsamen Erfahrungen gibt es? Wie gestaltet sich der tägliche Arbeitszusammenhang? Wie ist der Ruf, der den Beteiligten vorausleitet? Welche Erwartungen verbinden sie mit dem Gespräch? Ob als Mitarbeiter oder als Führungskraft: Alle sollten sich auf das Mitarbeitergespräch intensiv und fair vorbereiten. Denn ein gutes Ergebnis setzt voraus, dass die Themen und Ziele klar sind. Eine gute Vorbereitung trägt zu einem guten Ablauf bei und ist die Grundlage für eine gute Nachbereitung.

Als wesentliche Inhalte des Mitarbeitergesprächs haben sich in der Praxis entwickelt:

- Erreichte Arbeitsergebnisse
- Verfehlte Arbeitsergebnisse
- Betrachtung der Zusammenarbeit

- Vorausschau und neue Ziele
- Verbesserungsvorschläge
- Fort- und Weiterbildung
- Personalentwicklung
- Persönliche Themen

Gemeinsame Suche nach Lösungen

Aus der Aufzählung wird ersichtlich, dass die Themen mit Konflikten verbunden sein können. Für die Beteiligten gilt, im Sinne gegenseitiger Wertschätzung und einer Kommunikation auf Augenhöhe, einer Eskalation entgegenzuwirken. Dabei haben die Führungskräfte eine besondere Verantwortung. Sollten im Vorfeld Streitpunkte absehbar sein, empfiehlt sich, sich solide und an Fakten orientiert vorzubereiten und mögliche Ursachen ehrlich und nüchtern zu betrachten: Liegt es vielleicht an unangemessenen Erwartungen? Bin ich selbst in der Lage, auch unangenehme Aspekte offen und ehrlich anzusprechen? Wie schätze ich mein Gegenüber ein und welches Zutrauen empfinde ich? Grundsätzlich sollten die Beteiligten nicht nach Schuldigen suchen. Stattdessen ist die gemeinsame Suche nach realisierbaren Lösungen das Mittel der Wahl. Durch eskalierende aktuelle Konflikte oder in einem schleichenden Prozess können sich Beziehungen über Jahre verhärten. Gespräche sind dann sehr klar und eindeutig zu führen. Dies erfordert Mut. Aber im Ergebnis sind alle Beteiligten dankbar.

Führungskräfte sollten dem Mitarbeitergespräch unbedingt einen klaren Rahmen geben. Schon aus Gründen der Höflichkeit erfordert das Mitarbeitergespräch eine formale Einladung mit dem Benennen des Termins, des Zeitrahmens, des Besprechungsortes und der Gesprächsart. Störungen sollten soweit wie möglich im Vorfeld ausgeschlossen werden. Das Smartphone gehört entweder ausgeschaltet oder vorübergehend an eine Vertrauensperson weitergegeben. Das Gespräch sollte nicht unangemessen kumpelhaft verlaufen. In gegenseitigem Interesse empfiehlt sich, Ergebnisse in einem (autorisierten) Protokoll festzuhalten. Selbstverständlich sollten die Beteiligten den Vertrauensschutz beachten und unbedingt einhalten. Ein leichtfertiger Umgang mit vertraulichen Gesprächsinhalten verbietet sich aus der Natur der Sache! Ein klares Zeitfenster sollte mit klarem Anfang und Ende eingehalten werden.

Nicht vergessen: Es kann auch Spaß machen!

Und warum überhaupt Mitarbeitergespräche? Gute Gespräche sind für ein gedeihliches Miteinander unerlässlich. Sie tragen zur Steuerung des Unternehmens bei, klären Missverständnisse und fördern die Zielerreichung. Sie sind Kommunikationsinstrument Nummer 1. Sie bieten den Beteiligten in der direkten Begegnung die Chance, den anderen in seiner Individualität wahrzunehmen. Beide sollten die Gelegenheit zum offenen Austausch und damit zum Lernen in gegenseitigem Wohlwollen nutzen. Nicht zuletzt tragen Mitarbeitergespräche dazu bei, die Unternehmenskultur zu gestalten und die Zufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen. Und nicht zu vergessen: Sie können auch Spaß machen!

Norbert Klein

Kaufmännischer Direktor
Landschaftsverband Rheinland
LVR-HPH-Netz Ost
40764 Langenfeld
Mitglied im Initiativkreis neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

KURZ NOTIERT

Weltweit fehlen immer mehr Gesundheitsfachkräfte

Bis zum Jahr 2030 werden weltweit 40 Millionen Gesundheitsfachkräfte fehlen, 18 Millionen davon in Ländern mit niedrigem und mittlerem Einkommen. Das jedenfalls prognostiziert die „Hochrangige Kommission zu Beschäftigung im Gesundheitssektor und wirtschaftlichem Wachstum der Vereinten Nationen“. In einem Bericht, den sie unlängst vorgestellt hat, schlägt die Kommission deshalb Maßnahmen vor, die den Zugang zur Gesundheitsversorgung sowie das globale Wirtschaftswachstum verbessern und somit dazu beitragen sollen, die globalen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

„Der Gesundheitssektor ist sowohl für die menschliche Gesundheit als auch für die Wirtschaft entscheidend“, sagte dazu die Parlamentarische Staatssekretärin Annette Widmann-Mauz (CDU). Die menschlichen und wirtschaftlichen Folgen des Ebolaausbruchs in Westafrika hätten das einmal mehr bewiesen. Widmann-Mauz bezeichnete die Empfehlungen der Kommission als wegweisend. Zu Recht würde darin die Rolle der Frauen im Gesundheitssektor hervorgehoben. 67 Prozent der Beschäftigten im Gesundheits- und Sozialbereich weltweit seien Frauen. Die Hälfte des von Frauen erbrachten Beitrags zum Wohlstand erfolge zudem in Form unbezahlter Pflege- und Betreuungstätigkeiten. „Der Ausbau von Fertigkeiten und Arbeitsplätzen im Gesundheitswesen wird der wirtschaftlichen Stärkung von Frauen einen entscheidenden Schub verleihen“, sagte sie weiter.

Die zehn Empfehlungen der Kommission sehen vor, das Gesundheitswesen zu stärken, die Geschlechtergerechtigkeit und insbesondere die Rolle von Frauen zu fördern, Gesundheitsfachkräfte auszubilden, um für Krankheitsausbrüche und humanitäre Krisen besser gerüstet zu sein, neue Technologien zu nutzen sowie Anreize für Arbeitsplätze vor allem von Jugendlichen zu schaffen.

In Deutschland arbeiten nach Angaben des Bundesgesundheitsministeriums derzeit 5,2 Millionen Menschen im Gesundheitswesen. Damit ist etwa jeder achte Erwerbstätige in dieser Branche tätig. Seit dem Jahr 2000 hat die Zahl der im Gesundheitswesen Beschäftigten um eine Million zugenommen. Das entspricht einem Zuwachs von mehr als 27 Prozent.

EB



Foto: Fotolia/everthingpossible