

QM PRAXIS

Multiprofessionelle Teams in Einrichtungen der stationären Altenhilfe führen, Teil 4

Das Mitarbeitergespräch und seine Instrumente

Die Methodik der interaktionellen Personalführung beruht auf der Gestaltung der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und spielt im Rahmen der Führung eines multiprofessionellen Teams eine herausragende Rolle.

Von Andrea Miske

Münster // Die interaktionelle Personalführung basiert auf dem Mitarbeitergespräch, das eine Reihe unterschiedlicher Instrumente zur Verfügung stellt.

Mitarbeitergespräche

Als Mitarbeitergespräche werden alle Gespräche zwischen einem Vorgesetzten und einem oder mehreren Mitarbeitern bezeichnet, die über eine alltägliche Kommunikation hinausgehen. Sie stellen eine wichtige Aufgabe für Führungskräfte dar, da sie dazu dienen, das Erreichen definierter Unternehmensziele zu befördern. Insofern haben sie immer einen Sachinhalt und/oder verfolgen ein Ziel.

Für die zuständige Pflegefachkraft besteht per Definition die Hauptfunktion von Mitarbeitergesprächen darin, für einen definierten Bewohnerkreis die Steuerungsfunktion und Ergebniskontrolle sowie die Gesamtverantwortung für den Leistungserstellungsprozess bei arbeitsteiliger Erstellung durch ein multiprofessionelles Team sicher zu stellen. Ihre Hauptwerkzeuge in diesem Kontext sind

- das Führen mit Zielen,
- die Personalbeurteilung,
- Anerkennungs- und Kritikgespräche sowie
- ggf. das Mitarbeitercoaching.

Führen mit Zielen

Das Führen mit Zielen ist eine der am häufigsten angewandten Führungsmethoden. Zielvereinbarungsgespräche können sowohl eine hohe Motivation bewirken als auch die Identifikation mit der Organisation sowie als systematischer Prozess die

kontinuierliche Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem fördern. Letztlich dienen sie der Klärung der Erwartungen, die an den Mitarbeiter gestellt werden mit dem Ziel, die Produktivität zu steigern und die Qualität der Arbeitsergebnisse zu verbessern.

Voraussetzungen für das erfolgreiche Führen mit Zielen liegen sowohl in der Person des Vorgesetzten als auch in der Art des angestrebten Ziels. So sollte der Vorgesetzte vertrauenswürdig sein und gemeinsam mit dem Mitarbeiter den geeigneten Weg zu Zielerreichung besprechen. Die Art des Ziels sollte für den Mitarbeiter wünschenswert und erreichbar sein und eine möglichst große Übereinstimmung mit seinen persönlichen Zielen aufweisen. Die anzustrebenden Er-

DIE THEMEN DER REIHE

1. Ausgangssituation
2. Konzeptionelle Grundlagen
3. Kommunikation, Mitarbeitergespräche, Konfliktmanagement
4. **Interaktionelle Personalführung**
5. Strukturelle Personalführung

gebnisse sollten in schriftlicher Form unter Nennung von objektiven Messkriterien und Zeiten festgehalten werden. Ziele sollten nach der SMART-Regel formuliert werden (siehe Tabelle).

Durch die Vereinbarung von Zielen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ist bereits festgelegt, dass die Zielerreichung anhand belastbarer Kriterien nach Ablauf der vereinbarten Zeit durch den Vorgesetzten beur-

SMART-REGEL

Spezifisch	konkret auf den Mitarbeiter bezogen; klar und eindeutig
und simple	einfach, mit wenigen Worten formuliert; leicht verständlich
Messbar	überprüfbar durch Angabe von quantitativen und / oder qualitativen Erfolgskriterien
Anspruchsvoll und	herausfordernd und erstrebenswert für den Mitarbeiter, ohne Verneinungen und Vergleich mit anderen Mitarbeitern,
als ob erreicht	das Ergebnis beschreibend, als ob es bereits erreicht sei
Realistisch	für den Mitarbeiter mit Anstrengung (s.o.) erreichbar, jedoch weder über- noch unterfordernd
Terminiert	mit festgelegtem Erreichungs- bzw. Erfüllungszeit-punkt

teilt wird. Dieser Vorgang leitet zum Thema „Personalbeurteilung“ über.

Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung ist ein bewusst eingesetztes organisations- und personalpolitisches Instrument, mit dem unterschiedliche Ziele, wie z. B. Leistungsverbesserung über Feedback für die Mitarbeiter, individuelle Beratung und Förderung von Mitarbeitern, Personalentscheidungen, Einstufungsverfahren, Entgeltfindung und -differenzierung verfolgt werden können. Sie können unterschieden werden hinsichtlich der Fokussierung auf die Fähigkeiten eines Mitarbeiters, seinem Arbeitsverhalten und seinem Arbeitsergebnis.

Anerkennungs- und Kritikgespräche

Anerkennung und Kritik sind flexible Führungsmittel, die einem Vorgesetzten jederzeit zur Verfügung stehen und Einfluss auf die Zufrie-

denheit, Leistungsbereitschaft und das Verhalten von Mitarbeitern ausüben. Sie können in hohem Maße motivierend sein.

Anerkennung muss ausdrücklich formuliert werden und sollte unmittelbar nach Erbringung einer Leistung erfolgen, sich auf diese und keinesfalls auf die Person beziehen.

Kritik des Vorgesetzten muss immer unter vier Augen stattfinden. Sie mindert in der Regel nicht nur die Motivation des Mitarbeiters, sondern schädigt häufig auch dessen Beziehung zum Vorgesetzten. Daher ist sie sparsam und unter Berücksichtigung des angestrebten Ziels anzuwenden. Wie bei einem Anerkennungsgespräch sollte auch ein Kritikgespräch zeitnah erfolgen und zudem mit einem konstruktiven Abschluss enden.

Mitarbeitercoaching

Im Zusammenhang mit der interaktionellen Personalführung geht es bei diesem Thema um das Coaching des

Mitarbeiters durch den Vorgesetzten. Wie bei einem externen Coaching handelt der Vorgesetzte als Prozessberater, der Bedingungen schafft, die den Mitarbeiter veranlassen, selbst Entscheidungen zu treffen. Abhängig vom Grad der Beziehungs- oder Aufgabenorientierung werden unterschiedliche Coaching-Stile unterschieden, deren Spannbreiten von der vollständigen Delegation von Aufgaben an einen Mitarbeiter bis zur kleinschrittigen Unterweisung reichen.

Im Kontext der Führung eines multiprofessionellen Teams kann das Coaching der Pflegefachkräfte mit Durchführungsverantwortung durch die zuständige Pflegefachkraft grundsätzlich als erfolgversprechend betrachtet werden.

■ Die Autorin ist Qualitätsmanagerin Gesundheits- und Sozialwirtschaft (M.A.) beim DRK Landesverband Westfalen-Lippe, Betriebswirtschaftliche Beratungs- und Service-GmbH, Andrea.Miske@drk-westfalen.de

Kostenlose Pflegesoftware ist keine Illusion



DMRZ.de

ALTENPFLEGE 2017
Halle 4A, Stand D21 Nürnberg

- Flexibel & unabhängig in der Cloud arbeiten
- Überall verfügbar
- Keine Investitionen in Server
- Inklusive Pflege-App

Jetzt kostenlos anmelden: www.dmrz.de/pflege oder 0211 6355-3988