

# Klartext reden



## Individuell und konkret

**Ob jährliches Ziel-Gespräch oder klares Feedback zu einer aktuell schwierigen Situation: Miteinander reden ist immer gut. So funktioniert das konstruktive Mitarbeitergespräch!**

Auch wenn das klassische Personalgespräch bei Forschern in Verruf geraten ist: Die Leistungsbeurteilung kann für kleine Praxen wie für größere Therapieeinrichtungen ein sinnvolles Führungsinstrument sein. Personal-Guru Professor Dr. Jörg Knoblauch bleibt dabei: „Mitarbeitergespräche sind unverzichtbar.“

### Ratsam – trotz der ständigen Diskussionen

Der geschäftsführende Gesellschafter der Unternehmensberatung Tempus hört aber immer wieder, dass Chefs wie Angestellte gerne darauf verzichten würden.



Foto: rhetoflu

*Unternehmensberater Jörg Knoblauch: „Das Mitarbeitergespräch ist Führungsinstrument und Wertschätzung für Ihre Mitarbeiter.“*

„Solche Gespräche sind vor allem dann sinnlos, wenn sie von oben verordnet wurden, das Ergebnis von Anfang an feststeht oder die Vorbereitung schlecht ist“, fasst der Hochschulprofessor zusammen.

Auch und gerade in kleinen Physiotherapie-Praxen oder Gesundheitszentren mit wenigen Frauen und Männern. „Ein ausführliches Gespräch im Jahr zwischen Vorgesetztem und Angestellten sollte sein“, rät Rhetorik-Trainer Peter Flume. Wenn aktuelle Veränderungen anstehen oder ein rasches Feedback gefragt ist, dann sogar öfter.

## Bereiten Sie Ihr Feedback vor

Im Zusammentreffen achten Sie darauf, genügend Zeit mitzubringen, mindestens eine Stunde, gerne mehr. „Nehmen Sie sich diese Zeit: Denn im hektischen Arbeitsalltag kommen manche Dinge zu kurz, für die es in einem geschützten Umfeld ohne Unterbrechung Raum gibt. Das ist Wertschätzung für Ihre Mitarbeiter“, weiß Knoblauch.

In einem festgesetzten Rahmen haben die unterschiedlichen Hierarchiestufen die Möglichkeit, sich inhaltlich auszutauschen. Geben Sie als Praxisinhaber ein persönliches Feedback und nehmen Sie sich auch Zeit für das, was von den Mitarbeitern kommt. „Vorbereitung ist alles“, sagt Flume. Am besten hat sich die Führungskraft schon über das Jahr hinweg Notizen gemacht. Sonst läuft man Gefahr, vor allem die letzten Wochen zu beurteilen und nicht die vergangenen zwölf Monate.

Ebenso sollte sich der Mitarbeiter gedanklich auf das Gespräch vorbereitet haben: Welche Entwicklungspotenziale sieht er bei sich selbst? In welche Richtung würde er sich gerne weiterbilden? Wie klappt die Zusammenarbeit im Team? Was könnte bei den Prozessen verbessert werden? Nicht zuletzt gibt es Angestellten die Möglichkeit, bei dieser Gelegenheit gleichfalls ihre Führungskräfte zu bewerten.

## Gesprächsergebnisse fließen in die Personalpolitik ein

„Für mein Unternehmen ist dies ein sehr wichtiges Führungsinstrument und so erleben es auch die Unternehmen, die wir in Personalfragen beraten“, erläutert Knoblauch. Tempus hat einen einfachen Leistungsbeurteilungsbogen entwickelt. Da gibt es Punkte wie Fachkenntnis, Weiterbildung, Einsatzbereitschaft oder Freundlichkeit. Mitarbeiter und Führungskraft füllen das Blatt anhand der Noten 1 bis 5 unabhängig voneinander aus. „Eigen- und Fremdbild sind dann die Grundlage für das jährliche Gespräch, in dem die Leistung beurteilt, die berufliche und persönliche Entwicklung besprochen sowie eine gezielte Weiterbildung geplant werden.“ Dem Professor zufolge also ein vielseitiges Mitarbeiterführungsinstrument.

## Heikles und Schwieriges entspannt ansprechen

Sollte neben den Jahresgesprächen weiterer Austausch nötig sein, so rät der



Foto: tempus

*Rhetoriktrainer Peter Flume empfiehlt mindestens ein Mitarbeitergespräch im Jahr von mindestens einer Stunde.*

Rhetorik-Experte aus Nürtingen dazu, zeitnah einen kurzen Termin anzuberaumen. Etwa, wenn im Tagesgeschäft etwas schiefgelaufen ist. „Als Einstieg empfehle ich etwas Small Talk, um die richtige Atmosphäre zu schaffen“, weiß Flume. Meist reichen ein paar wenige Sätze zum Mittagessen in der Kantine oder dem Wetter. Sonst kommunizieren Chef und Mitarbeiter nicht auf derselben Ebene und Missverständnisse sind vorprogrammiert. Nach dem Warm-up sollte es ein klares Ziel geben: „Ich möchte mit Ihnen Maßnahmen erarbeiten, um solche Situationen beim Patienten in Zukunft zu vermeiden.“

„Machen Sie Ihre Meinung deutlich, aber schildern Sie Ihre Eindrücke an konkreten Beispielen“, rät Flume. Interessant ist es auch immer, sich die Entwicklung des jeweiligen Mitarbeiters über einen längeren Zeitraum anzuschauen. Hat er im letzten halben Jahr häufiger Probleme gehabt? Gibt es ein Muster oder war das ein einmaliger Vorfall?

Sachliche Argumente sollten im Vordergrund stehen, Emotionen müssen draußen bleiben. Im Gespräch sind Ich-Botschaften nach folgendem Prinzip wichtig: „Mein Eindruck war, dass Sie an diesem Tag schlecht vorbereitet waren.“ Alternativ: „Ich habe beobachtet, dass Ihre Dokumentation nicht auf dem aktuellen Stand war.“ Beginnen Sie den Satz, in dem Sie Ihren Mitarbeiter kritisieren, mit einem persönlichen Ansatz, nicht generalisierend oder pauschal anklagend. So halten Sie das Gespräch offen.

## WICHTIG

In Mitarbeitergesprächen sollte deutlich kommuniziert und in Ich-Botschaften gesprochen werden.

Der Therapeut soll im Anschluss daran die Gelegenheit bekommen, seine Wahr-

nehmung der Situation zu schildern. „Stellen Sie Fragen, wie er die Begebenheit empfunden hat“, weiß der Rhetoriker. Chefs sollten zuhören, aber hart bleiben. Flume: „Formulieren Sie eine klare Forderung, wie und bis wann Sie eine Verbesserung erwarten. Oder lassen Sie Ihren Mitarbeiter vorschlagen, wie er solche Vorkommnisse in Zukunft verhindert.“

Wenn Abstimmungsprobleme auftauchen, Schichtwechsel floppen oder Zahlen nicht stimmen, kann es auch an der Führungskraft liegen. „Reflektieren Sie, ob der Mitarbeiter überhaupt die Chance hatte, alles richtig zu machen. Und geben Sie ihm klare Anweisungen für die Zukunft“, rät der Trainer.

Unternehmensberater Knoblauch ergänzt: „Fordern Sie Ihre Mitarbeiter: A-Mitarbeiter brennen darauf, mit ihrem Vorgesetzten zu reden. Sie wollen zeigen, wie gut sie sind, welche Ideen sie haben und was sie künftig noch alles bewegen können. Diese Gespräche können Sie inspirieren und Sie merken, wer etwas in Ihrem Unternehmen bewegt und wer nicht.“

## THERA-BIZ Checkliste ■■■■■

### Kurzleitfaden für Kritik

- ✓ Einstieg mit Small Talk und Warm-up
- ✓ Vorfall klassifizieren: einmalig oder häufig
- ✓ Kritik an Beispielen festmachen
- ✓ Ich-Botschaften äußern
- ✓ Emotionen vermeiden
- ✓ Sicht des Mitarbeiters einfordern
- ✓ Mitarbeiter zuhören
- ✓ Verbesserung einfordern, evtl. in einem vorgegebenen zeitlichen Rahmen
- ✓ Klares Ziel formulieren

### AUTOR

#### Hendrik Stüwe

Industrieaufmann, Fitnesscoach, Fotograf und freier Journalist

E-Mail: [h.stuewe.work@gmail.com](mailto:h.stuewe.work@gmail.com)

