



# TAGESPFLEGE

ORGANISIEREN ✨ LEITEN  
ENTWICKELN



## Ein zentrales Führungsinstrument

Mitarbeitergespräche sind eines der am häufigsten eingesetzten Führungsinstrumente und sollten entsprechend auch in der Tagespflege zu den Standards der Personalführung gehören.



Grundsätzlich kann jedes Gespräch, das zwischen Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten stattfindet und das über die alltägliche Kommunikation hinausgeht, als Mitarbeitergespräch bezeichnet werden. Häufig werden mit dem Begriff die strukturierten Gespräche assoziiert, die verbindlich und in einem regelmäßigen Turnus – zumeist jährlich – stattfinden. Sie dienen in der Regel der Mitarbeitermotivation, der Betrachtung von Entwicklungsperspektiven und der Vereinbarung von Zielen.

Zudem gibt es auch anlassbezogene Gespräche. Formale Gründe können zum Beispiel das Ende der Probezeit, ein Austritt aus der Organisation beziehungsweise der Einrichtung, die Rückkehr nach

einer Langzeiterkrankung oder nach der Elternzeit sein. Auch bei einem bestehenden Konflikt oder Fehlverhalten sind Mitarbeitergespräche angeraten. Weiterhin kann auch ein Gesprächswunsch der Mitarbeitenden zu persönlichen oder beruflichen Anliegen bestehen.

So verschieden wie die Anlässe für ein Mitarbeitergespräch sind auch die Ziele, die mit diesem Instrument der Personalführung verfolgt und erreicht werden können. Die Gespräche können die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden verbessern, Vertrauen schaffen, Mitarbeitende motivieren und für die Unternehmensziele begeistern. Gleichzeitig können Mitarbeitende in diesem Rahmen Feedback zu ihrer Leistung

und ihrem Verhalten bekommen sowie Ziele und Entwicklungswege vereinbaren.

Ein Mitarbeitergespräch findet in der Regel unter vier Augen statt, das heißt zwischen Mitarbeitenden und ihren direkten Vorgesetzten. Um den Nutzen des Mitarbeitergesprächs voll auszuschöpfen, ist es wichtig, dass die Gespräche gut vorbereitet sind, strukturiert ablaufen, nachbereitet werden sowie in den gesamten Personalmanagement-Prozess eingebettet sind.

Ute Cichos und Esther Niehoff

**Im Beitrag „Im Gespräch bleiben“ ab Seite 4 beleuchten die Autorinnen weitere wichtige Aspekte zum Thema Mitarbeitergespräche in der Tagespflege.**

## I N H A L T

- 8** Rechtssicherer Umgang mit Daten und Verträgen
- 10** Die Rolle des Fahrers in der Tagespflege
- 12** Ernährungsqualität: Das sollten Sie berücksichtigen

**Altenheim**  
Lösungen fürs Management

**Altenpflege**  
Vorsprung durch Wissen

**Häusliche Pflege**  
PFLEGEDIENSTE BESSER MANAGEN.

**aktivieren**  
Mehr Lebensqualität durch Soziale Betreuung

# Im Gespräch bleiben

**EIN ZENTRALES FÜHRUNGSTRUMENT** ist auch in der Tagespflege das Mitarbeitergespräch. Es bietet Chancen für beide Gesprächspartner. Doch es ist herausfordernd und muss gut vorbereitet, strukturiert durchgeführt und nachbereitet werden. Auch schwierige Konfliktgespräche dürfen Sie nicht aufschieben.

TEXT: UTE CICHOS UND ESTHER NIEHOFF

Für eine erfolgreiche Führung in Organisationen der Tagespflege ist eine gute Kommunikation mit den Mitarbeitenden entscheidend. Ein wichtiges, wenn nicht sogar das wichtigste Instrument, das Führungskräften dafür zur Verfügung steht, ist das Mitarbeitergespräch. Dennoch haben die Gespräche sowohl unter Mitarbeitenden als auch unter Führungskräften oft einen schlechten Ruf. Sie werden mitunter als bürokratisches „Muss“ abgestempelt. Bei Pflegekräften, Betreuungskräften und anderen Mitarbeitenden sind sie zudem oft mit Sorgen verbunden, da sie mit einer anstehenden Beurteilung in Zusammenhang stehen können.

Beide Parteien sollten Mitarbeitergespräche aber vielmehr als Chance sehen. Sie bieten Mitarbeitenden die Möglichkeit, strukturiertes Feedback zu erhalten, aber auch eigene Themen zu besprechen, die im Alltag untergehen, zum Beispiel eigene Entwicklungswünsche. Sie sind auch ein zentraler Aspekt der Personalentwicklung. Gemeinsam sollten die vorhandenen Kompetenzen des Mitarbeiters mit den für die Position relevanten Kompetenzen abgeglichen werden, zum Beispiel mithilfe eines Kompetenzprofils. Basierend darauf können konkrete Entwicklungsziele und -schritte besprochen und vereinbart werden.



UTE CICHOS  
Management- und Organisationsberaterin bei der contec GmbH, u.cichos@contec.de



ESTHER NIEHOFF  
Personal- und Organisationsberaterin bei der contec GmbH, e.niehoff@contec.de

Führungskräfte sollten sich bewusst machen, dass die Qualität des Feedbacks für Mitarbeitende auch unmittelbar mit der Qualität der Arbeitsleistung zusammenhängt: Nur wer eine qualifizierte Rückmeldung zu seinem Verhalten und seiner Leistung bekommt, kann diese gegebenenfalls zielführend anpassen. Gleichzeitig können Mitarbeitende ihrer Führungskraft eine Rückmeldung zur Zusammenarbeit geben. Dies gibt der Führungskraft Gelegenheit, sich selbst zu reflektieren.

## So sollte das Jahresgespräch ablaufen

Das Jahresgespräch als regelmäßige und meistverbreitete Form des Mitarbeitergesprächs bedarf einer guten Vorbereitung. Es ist ratsam, für das Gespräch einen Leitfaden zurate zu ziehen beziehungsweise zu erstellen. Dieser erlaubt es beiden Gesprächspartnern, sich auf das Gespräch vorzubereiten und verleiht dem Gespräch Struktur.

Er sorgt ebenfalls dafür, dass kein relevanter Punkt ausgelassen wird. Voraussetzung eines leitfadengestützten Mitarbeitergesprächs sind oftmals Betriebs- oder Dienstvereinbarungen.

Ist das Gespräch organisatorisch, methodisch und inhaltlich von der Führungskraft gut vorbereitet, wird dies von Mitarbeitenden als wertschätzend empfunden. Der Mitarbeiter muss sich ebenfalls vorbereiten und sollte deshalb mit genügend Vorlauf zu dem Gespräch eingeladen werden. Dabei sollte er über Anlass, Ablauf und Schwerpunkt(e) informiert werden, zum Beispiel durch die Bereitstellung des Leitfadens.

Auch der Rahmen des Gesprächs ist von Bedeutung: Es sollte genug Zeit eingeplant und eine ungestörte Umgebung gewählt werden. Die Gesprächspartner sollten sich auf Augenhöhe begegnen können und sich gleichermaßen Gesprächsanteile einräumen. Der Mitarbeiter sollte als erstes seine Sicht schildern dürfen und insgesamt genug Raum



Foto: fotonachweis

**Mitarbeitergespräche sind ein zentrales Führungsinstrument unter anderem für Leistungsfeedback.**

für seine Anliegen erhalten. Nach dem Gesprächseinstieg empfiehlt sich ein Rückblick, Feedback und gegebenenfalls ein Bezug auf das letzte Gespräch. Es folgt ein Ausblick auf Entwicklungsperspektiven und die Formulierung von Zielen sowie schließlich die Zusammenfassung der Vereinbarungen (siehe Abbildung auf Seite 6).

In der Regel werden Mitarbeitergespräche dokumentiert. Die Dokumentation sollte vertraulich behandelt und dem Mitarbeiter anschließend zur Verfügung gestellt werden. Getroffene Vereinbarungen werden darin schriftlich fixiert und für beide Seiten transparent archiviert. Die Dokumentation kann für das nächste Gespräch beiden Seiten als Grundlage dienen – das gilt besonders für Zielvereinbarungen. Werden im Gespräch konkrete Schritte vereinbart, zum Beispiel Weiterbildungen, müssen diese gegebenenfalls von der Führungskraft mit weiteren Vorgesetzten und der Personalabteilung besprochen werden. Auch die Nachbereitung beziehungsweise Reflexion des Gesprächs durch die Führungskraft ist wichtig.

**Zielvereinbarung im Mitarbeitergespräch**

Die Aufgabe von Führungskräften ist es, die strategischen Ziele des Unternehmens umzusetzen, indem Ziele für

jede Einrichtung (bei Trägern mit mehreren Tagespflegeeinrichtungen), jedes Team und auch für jeden individuellen Mitarbeiter gemeinsam festgelegt werden. Ziele sollen dabei eine Anziehungskraft beziehungsweise Sogwirkung entfalten, sodass im Unternehmen eine gemeinsame Ausrichtung entstehen kann. Zielvereinbarungen fördern für Mitarbeitende das Erleben, einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Für das Unternehmen ist die Wirkung von Zielvereinbarungen ebenfalls wichtig. Es wird durch die gemeinsame Zielorientierung geprägt, profitiert von der Klarheit der Ziele und einer Bündelung der Energien. Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, diese Zusammenhänge im Mitarbeitergespräch aufzuzeigen. Es wird gemeinsam besprochen, welche Ziele sich der Mitarbeiter in einem bestimmten Zeitraum setzt. Am Ende der Zeit wird reflektiert,

ob, wie und in welchem Ausmaß der Mitarbeiter die Ziele erreicht hat.

Führungskräfte tragen beim gemeinsamen Ermitteln und Vereinbaren von Zielen dazu bei, dass Mitarbeitende zu Mitgestaltenden werden, wodurch ihr Engagement wächst. Sie ermöglichen den Mitarbeitenden so die Verständigung über die erwarteten Ergebnisse, die Abstimmung von Prioritäten, die

Reduzierung möglicher Zielkonflikte und die Berücksichtigung vorhandener Ressourcen. Den Mitarbeitenden hilft es, genau zu wissen, was von ihnen erwartet wird. Nichts motiviert mehr als ein erreichtes Ziel.

Gleichzeitig wird auch die Identifikation mit dem Unternehmen und Team gestärkt. Die

Einbeziehung der Mitarbeitenden führt dazu, dass getroffene Entscheidungen durch diese (besser) mitgetragen werden. Aus Sicht der Führungskraft erleichtern Zielvereinbarungen darüber hinaus auch die Leistungsbeurteilung. Sie erzeugen eine gesteigerte Selbstkontrolle der Mitarbeitenden, die weniger Kontrolle durch die Führungskraft im Arbeitsalltag erforderlich macht.

**Gespräche im Kontext von Konflikten stellen Führungskräfte vor eine große Herausforderung und erfordern eine besonders hohe Kommunikationsfähigkeit.**

### Schwierige Mitarbeitergespräche führen

Nicht alle Mitarbeitergespräche haben einen positiven Rahmen. Problematische Anlässe können das Fehlverhalten gegenüber Tagespflgeegästen oder gegenüber Angehörigen sein. Andere Beispiele sind Unpünktlichkeit, unkollegiales Verhalten, mangelnde Arbeitsqualität, hohe Fehlzeiten oder auch merkliche Überforderung, zum Beispiel im Umgang mit demenziell erkrankten Gästen. Hier ist das Ziel des Gesprächs in der Regel eine Änderung des Verhaltens oder der Haltung des Mitarbeiters.

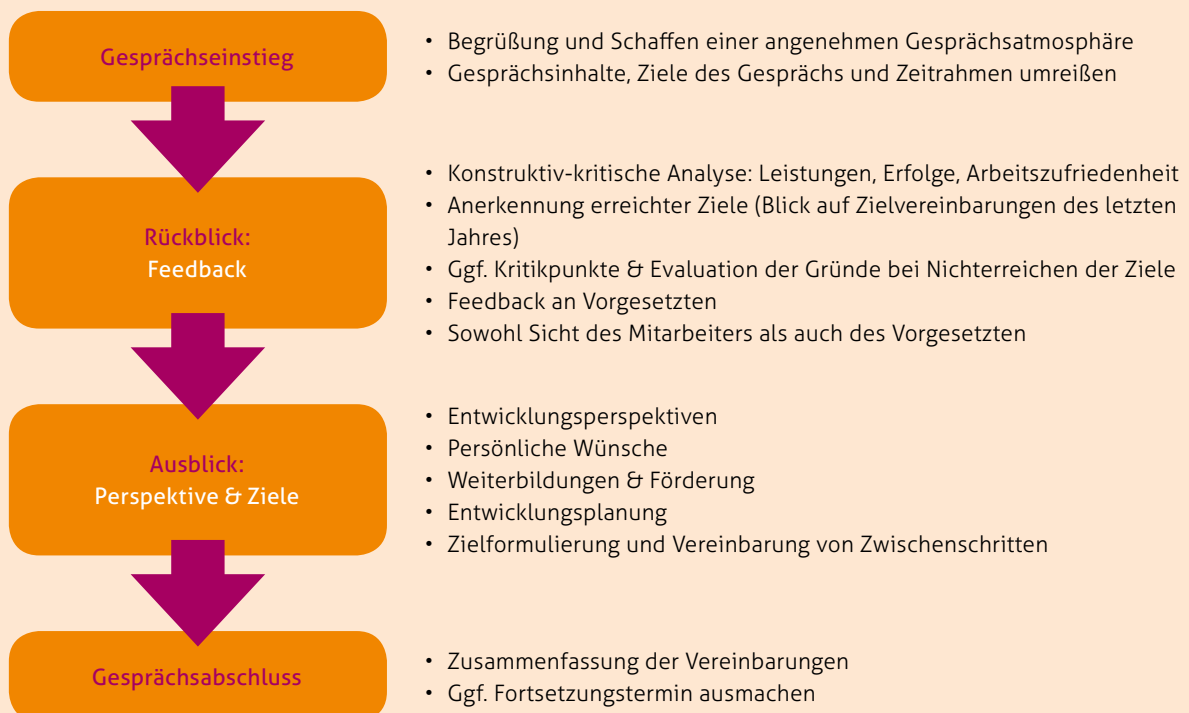
Gespräche im Kontext von Fehlverhalten und Konflikten stellen Führungskräfte vor eine große Herausforderung und erfordern eine besonders hohe Kommunikationsfähigkeit. Führungskräfte können daher in speziellen Gesprächsmethoden für solche Fälle geschult werden. Negatives Feedback

zu geben fällt umso schwerer, wenn die Führungskraft sehr eng mit den Mitarbeitenden zusammenarbeitet und sich als Teammitglied versteht.

Bei der Führungskraft sollte Verantwortungsbewusstsein dahingehend vorhanden sein, dass das Gespräch trotz seines unangenehmen Charakters nicht aufgeschoben oder gar vermieden werden sollte. Im Gegenteil: Zumeist ist es ratsam, unmittelbar das Gespräch zu suchen. Vor dem Gespräch sollte die Führungskraft Ergebnis und Ziele definieren: Was ist das beste angestrebte Ergebnis, was ein akzeptables Mindestergebnis? Die anzusprechenden Punkte sollten vorab den passenden Kommunikationsebenen zugeführt werden. Hier muss die Führungskraft entscheiden, mit welchem Thema sie zum Beispiel nur die Sachebene ansprechen möchte, womit die Ebene der Selbstoffenbarung, Appellebene oder Beziehungsebene.

Für die Führungskraft ist es wichtig, fair und respektvoll zu bleiben, egal wie emotional das Gespräch verläuft, den Gesprächspartner ernst zu nehmen und stets die Lösung im Blick zu behalten. Sollte das Gespräch einmal aus dem Ruder laufen, kann es sinnvoll sein, dieses zu einem späteren Zeitpunkt fortzuführen. Wenn im Mitarbeitergespräch ein Fehlverhalten thematisiert wird, ist es ratsam, dieses konkret und an Beispielen nachvollziehbar darzustellen: In welcher Situation kam konkret welches Verhalten auf und was war daran nicht okay? („Ich habe Sie in Situation X als unkooperativ erlebt, da Sie...“). Das Kommunikationsverhalten der Führungskraft sollte stets die Wertewelt des Trägers widerspiegeln. Es sollte auch ermittelt werden, ob der Mitarbeiter die Werte des Arbeitgebers kennt und ein innerer Abgleich von Menschenbild und Anforderungsanspruch erfolgen.

#### TYPISCHER ABLAUF EINES MITARBEITERGESPRÄCHS







**Ziehen Sie für das Jahresgespräch einen Leitfaden zurate. Dieser erlaubt es, dass beide Gesprächspartnern sich auf das Gespräch vorbereiten können und verleiht dem Gespräch Struktur.**

Foto: Werner Krüger



**EINFACH.  
DIREKT.  
KOMPETENT.**

**HANSEATISCH  
ABRECHNEN.**

**Keine  
Kündigungsfristen.**

**Fester  
Ansprechpartner.**

**Auszahlung bereits nach  
48 Stunden möglich.**

**www.as-bremen.de  
0421 303 83 149  
info@as-bremen.de**

Es muss deutlich werden, dass das Verhalten oder die Leistung des Mitarbeiters kritisiert werden – und nicht seine Person. Forderungen beziehungsweise Vorwürfe können als Wünsche formuliert werden, sodass sich das Gegenüber weniger angegriffen fühlt: „Herr X, ich wünsche mir von Ihnen, dass Sie kooperativer mit den Betreuungskräften zusammenarbeiten ...“. Der Mitarbeiter sollte in der Kommunikation nicht zum „Täter“ werden – wer im Verteidigungsmodus ist, kann nicht zuhören und erfassen. Die Führungskraft sollte sich zudem im Vorhinein klarmachen, was das Ziel des Gesprächs ist und welche Optionen es gibt. Welche Vereinbarungen sollen getroffen werden? Welche Unterstützungsmöglichkeiten gibt es (Coaching, Teamwechsel)?

Zum Ende des Gesprächs ist es wichtig, das Ergebnis und die zukunftsgerichteten Vereinbarungen erneut klar zu benennen und sich beidseitig darauf zu verständigen. Besteht Bedarf für weitere Abstimmung, sollte dafür direkt ein Zeitpunkt vereinbart werden. Insbesondere in Fällen, in denen negative Botschaften überraschend kommen, sollte dem Mitarbeiter genügend Zeit eingeräumt werden, um das Gehörte zu verarbeiten. Manchmal eignet sich ein zweites Gespräch besser, um gemeinsame Lösungen zu finden. Dass Konfliktge-

sprache geführt werden, und in welcher Art und Weise, sagt viel über die Unternehmenskultur aus und kann sich auf die Mitarbeiterbindung auswirken.

### *Mitarbeitergespräche als Beitrag zur Sinnstiftung*

Sowohl die Anerkennung der erbrachten Leistungen als auch eine konstruktive Kritik und das Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen sind wichtige Elemente der Führung, die es Mitarbeitenden erleichtern, sich selbst zu reflektieren und sich in ihrer Arbeit zu verbessern. Mitarbeitergespräche sind ein zentrales Führungsinstrument für Leistungsfeedback, Potenzialerhebung, Ableitung von Fördermaßnahmen und zur Vereinbarung von Zielen. Sie sollten fester Bestandteil der Unternehmensführung sein. Führungskräfte müssen allerdings für die Gespräche fit gemacht werden und Hilfsmittel wie Checklisten und Leitfäden erhalten.

Im Idealfall können Mitarbeitergespräche langfristig verschiedene positive Effekte erzielen: eine erhöhte Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden, eine Verbesserung der Pflege- und Betreuungsqualität, einen besseren Einsatz der Mitarbeitenden entsprechend ihrer Kompetenzen und dadurch eine Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der Tagespflege. ✨