



DAS MITARBEITER- GESPRÄCH IN DER PFLEGE UND BETREUUNG

Handlungsleitfaden für
gelungene Kommunikation

Stand: Oktober 2020



Dr. Josef Moser, MBA
AK-DIREKTOR

Dr. Johann Kalliauer
AK-PRÄSIDENT

KOMMUNIKATION IST DAS A UND O – AUCH ZWISCHEN FÜHRUNGSKRÄFTEN UND MITARBEITERN/-INNEN

Die Beschäftigten in den Krankenhäusern, in der Pflege und in den sozialen Einrichtungen leisten tagtäglich Großartiges. Ihre Arbeit verdient nicht nur gesellschaftliche Anerkennung, sondern auch Respekt und Wertschätzung. Und es ist ein Zeichen der Wertschätzung, wenn sich Führungskräfte für ihre Mitarbeiter/-innen Zeit nehmen, um über deren Anliegen, Ziele und persönliche Weiterentwicklung zu sprechen. Dadurch wird die Motivation von Mitarbeitern/-innen erhalten bzw. auch gesteigert. Ein Mitarbeitergespräch bietet den Rahmen, die eigene Arbeit mitgestalten zu können, und stärkt die Beziehung von Vorgesetzten und Beschäftigten.

Das Mitarbeitergespräch schafft Platz für Feedback und ermöglicht die Planung des kommenden Arbeitsjahrs. Führungskraft und Mitarbeiter/-in vereinbaren verbindliche Ziele, planen die nächsten Entwicklungsschritte und legen dabei ein Augenmerk auf die individuellen Stärken und Potenziale. Doch das Mitarbeitergespräch darf nicht mit alltäglichen Gesprächen verwechselt werden.

Die vorliegende Broschüre informiert über das Mitarbeitergespräch, die Vorbereitung dafür und wie ein Gespräch im besten Fall durchgeführt sollte, um sowohl Führungskräften als auch Mitarbeitern/-innen eine respektvolle Kommunikation miteinander zu ermöglichen.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Josef Moser'.

Dr. Josef Moser, MBA
AK-Direktor

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Johann Kalliauer'.

Dr. Johann Kalliauer
AK-Präsident

Was ist ein „Mitarbeitergespräch“?

Das Mitarbeitergespräch (MAG) ist ein Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern/-innen. Es ist aber mehr als reine Alltagskommunikation und unterscheidet sich von einer spontanen Unterhaltung.

Das Mitarbeitergespräch ...

- ▶ findet regelmäßig statt
- ▶ findet entweder an einem geplanten Termin oder anlassbezogen statt
- ▶ wird von der/dem direkten Vorgesetzten geführt
- ▶ ist ein Vier-Augen-Gespräch
- ▶ hat immer ein bestimmtes Ziel

Worin besteht der Unterschied zu einem herkömmlichen Gespräch?

Das MAG ersetzt keine anlassbezogenen Einzelgespräche im Arbeitsalltag und keine Teambesprechungen. Diese handeln vor allem vom aktuellen Geschehen. Das MAG bietet hingegen eine periodisch stattfindende „Auszeit aus dem Alltagsgeschehen“.

Die wesentlichen Unterschiede sind:

- ▶ vereinbarter Termin und von beiden reservierte Zeitspanne von einer bis drei Stunden (kein „Tür-und-Angel-Gespräch“)
- ▶ schriftliche Vorbereitung beider Gesprächspartner/-innen anhand festgelegter Fragen
- ▶ Inhalte mit längerfristiger Zeitperspektive (z.B. was kommt im nächsten Jahr auf uns zu, was müssen wir angehen), berufliche Entwicklung der Mitarbeiter/-innen, Vereinbarung von Aufgaben und Zielen
- ▶ gemeinsam erarbeitete Gesprächsergebnisse, die schriftlich festgehalten werden



Wozu braucht man ein MAG?

Das MAG stellt einen Zeitrahmen zur Verfügung, um positive Ergebnisse und Entwicklungen bzw. aufgestaute Spannungen und Probleme zwischen den Gesprächspartnern/-innen in einem ruhigen Rahmen anzuspre-

chen. Das MAG ist damit auch die Chance für eine Veränderung der Arbeitsbeziehungen und hat eine positive Wirkung auf die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/-innen.

Es gelten zwei Prinzipien:

- ▶ Nur Themen, die die beiden Gesprächspartner/-innen betreffen, sind Inhalt des Mitarbeitergesprächs.
- ▶ Alle besprochenen Themen bleiben bei den Gesprächspartnern/-innen und werden nicht weitererzählt.

Ausnahmen sind die Weiterleitung vereinbarter Weiterbildungsmaßnahmen und wenn Querabstimmungen zwischen den Zielen verschiedener Unternehmensbereiche vereinbart sind.

Was ist NICHT Ziel eines MAGs?

Das MAG ersetzt nicht die laufende Rückmeldung über Arbeitsergebnisse und die Bearbeitung anstehender Probleme und Konflikte.

Auch Konflikte mit nicht anwesenden Personen gehören nicht in ein Mitarbeitergespräch, sondern nur Themen, die die beiden Gesprächspartner/-innen betreffen.

Mit wem soll ein MAG geführt werden?

Häufig glauben Führungskräfte, dass MAG nur im Führungskräftebereich oder für hoch qualifizierte Mitarbeiter/-innen sinnvoll sind. Gerade weniger qualifizierte Mitarbeiter/-innen erleben das MAG aber häufig als Zeichen von Aufmerksamkeit und Wertschätzung. Es muss aber mit Sicherheit anders geführt werden als auf der Führungsebene.

- ▶ Auf den unteren Ebenen sind die MAG weniger an Zielen und der Analyse von Leistungen orientiert. Es steht eher der Austausch über wechselseitige Erwartungen im Vordergrund.
- ▶ Auf den Führungsebenen steht grundsätzlich eher der Leistungsaspekt im Vordergrund.

Wer führt mit wem ein MAG?

Jede Mitarbeiterin/Jeder Mitarbeiter führt das Gespräch mit der unmittelbaren Führungskraft. Von Ausnahmen abgesehen sollte eine Führungskraft nicht mehr als zehn Gespräche zu führen haben.

Empfehlenswert ist, wenn die Heimleiterin/der Heimleiter z.B. das Gespräch mit der Pfle-

gedienstleitung, der Küchenleitung und dem Verwaltungspersonal führt. Die Pflegedienstleitung führt die Gespräche mit ihren Wohnbereichsleitungen. Diese wiederum sprechen mit ihren Mitarbeitern/-innen. Keinesfalls sollte die Pflegedienstleitung die Gespräche mit allen Mitarbeitern/-innen in der Betreuung und Pflege führen!

Wann werden die MAG geführt?

Je nach Zielsetzung der MAG kann die zeitliche Gestaltung der Gespräche variieren.

► Alle Mitarbeiter/-innen sollen einmal pro Jahr ein Mitarbeitergespräch haben.

Beispiele, wie die Planung in verschiedenen Alten- und Pflegeheimen geregelt ist:

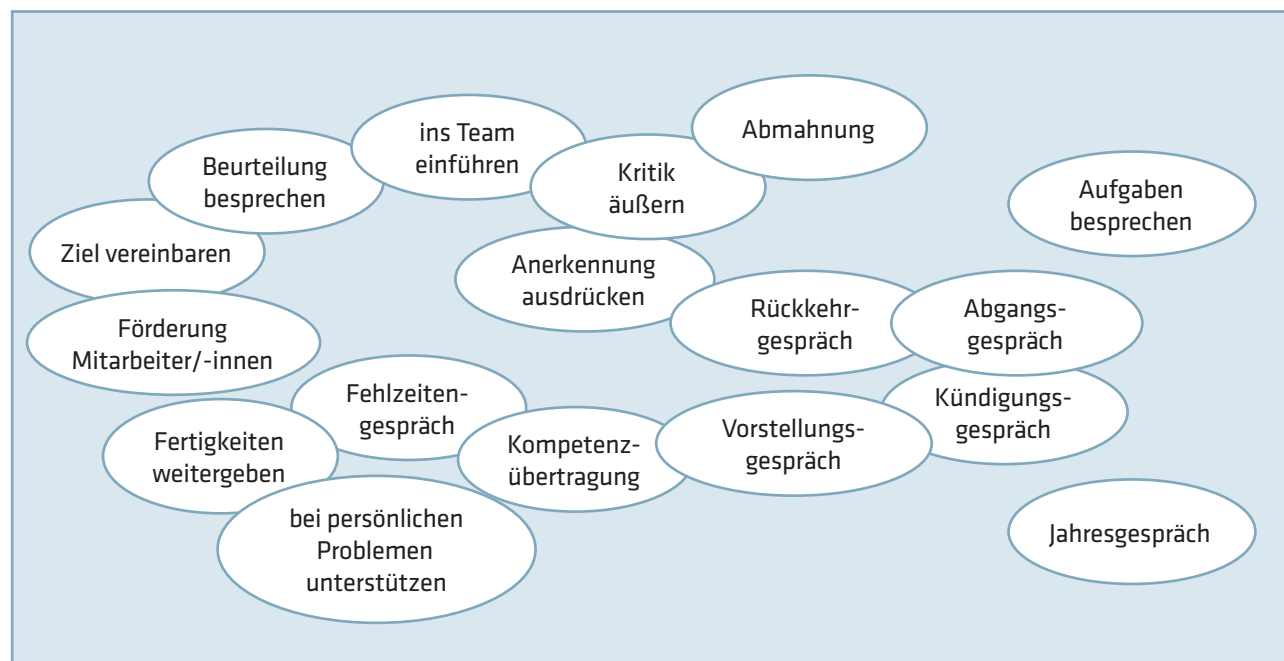
- MAG werden im Monat des Geburtstags der Mitarbeiter/-in geführt.
- In jedem Monat werden zwei bis fünf Gespräche geführt.

Soll über die Mitarbeitergespräche ein Mindestmaß an Planung und Koordination von Aktivitäten erfolgen, so empfiehlt sich eine klare zeitliche Regelung innerhalb eines Kalenderjahres.

Die folgende Tabelle gibt ein Beispiel, wie die Planung aussehen könnte:

Zeitraum	Gespräche
Jänner	Träger – Heimleitung
Bis Ende Februar	Heimleitung – Pflegedienstleitung Heimleitung – Hauswirtschaftsleitung
Bis Ende März	Heimleitung – Mitarbeiter/-innen (Verwaltung und techn. Personal) Pflegedienstleitung – Wohnbereichsleitungen Pflegedienstleitung – DGKPs
Bis Ende Mai	Wohnbereichsleitungen – Mitarbeiter/-innen Hauswirtschaftsleitung – unterstellte Mitarbeiter/-innen
August, Sept., Okt.	Zwischenchecks

Welchen Zweck kann ein Mitarbeitergespräch haben?



Was könnten Ziele eines Mitarbeitergesprächs sein?

Die Ziele können in unterschiedliche Bereiche unterteilt werden:

Ziel	Beschreibung	Beispiele
Standardziele	- typische Aufgaben der Mitarbeiter/-innen - Aufgaben präzisieren - Verantwortung an Mitarbeiter/-innen delegieren - Ziele, die für den Erfolg wichtig sind	Der Eingangsbereich soll eigenverantwortlich alle zwei Monate umgestaltet und neu dekoriert werden. Dafür gibt es ein Jahresbudget von z.B. 400 Euro.
Innovationsziele	Arbeitsaufgaben, Abläufe, Veränderungen, die bisher nicht zu den laufenden Aufgaben der Mitarbeiter/-innen gehört haben.	Bis Jahresende ist die Dokumentation auf das neue System umgestellt und die zuständigen Mitarbeiter/-innen sind in der Lage, ausschließlich in diesem System zu dokumentieren.
Persönliche Entwicklungsziele	- Weiterentwicklung der Mitarbeiter/-innen durch Seminare oder internen Erfahrungsaustausch - Voraussetzung für die Erfüllung der Standard- und Innovationsziele	Mitarbeiter/-in A absolviert eine Ausbildung in Aromatherapie und gibt dieses Wissen bis Jahresende an alle Kollegen/-innen ihres Wohnbereichs weiter
Verhaltensziele	- persönliches Verhalten der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters - Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Kollegen/-innen bzw. mit der Führungskraft	Den Austausch mit den Angehörigen aktivieren, sodass ein besseres wechselseitiges Verständnis zwischen Personal und Angehörigen entsteht



Wie wird ein Ziel formuliert?

Ziele sollen so eindeutig formuliert werden, dass für die Führungskraft und die Mitarbeiter/-innen klar ist, was damit gemeint ist. Grundsätzlich sollten gut formulierte Ziele Aussagen zu folgenden Punkten machen:

- ▶ **WAS** soll konkret erreicht sein (nicht: getan werden!)? – **Zielinhalt**
- ▶ **WIE VIEL** soll erreicht sein?/**WIE GUT** soll das Ziel erreicht sein? Anhand welcher Kriterien werden wir feststellen, ob das Ziel erreicht ist? – **Zielausmaß**
- ▶ **BIS WANN** soll das Ziel erreicht sein? – **Zeitbezug**

Welche Arten von Mitarbeitergesprächen gibt es?

Es gibt zwei Arten von Mitarbeitergesprächen: anlassbezogene und institutionalisierte Gespräche.

- ▶ Die anlassbezogenen Mitarbeitergespräche stehen in einem direkten Zusammenhang mit einem aktuellen Ereignis und können

entweder von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter oder von der Führungskraft initiiert werden.

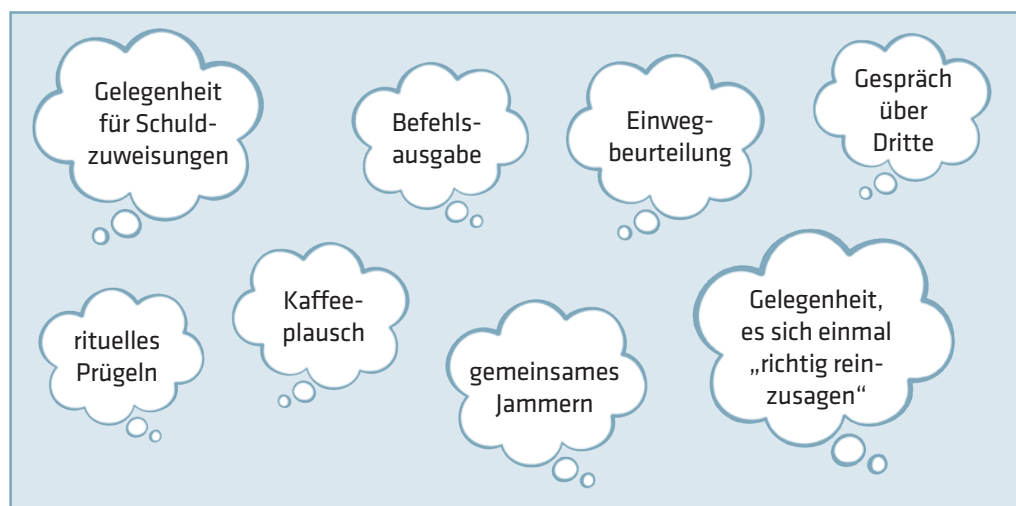
- ▶ Bei den institutionalisierten (regelmäßigen) Mitarbeitergesprächen wird ein bestimmter vergangener Zeitraum betrachtet. Meistens finden diese einmal im Jahr statt.

Anlassbezogen	Institutionalisiert
Einführungsgespräch	Zielvereinbarungsgespräche
Konfliktgespräch	Ziel- und Arbeitsüberprüfung
Kritikgespräch	Fördergespräche
Anerkennungsgespräch	Personalentwicklungsgespräche
Unterweisungs- und Coachinggespräch	Beurteilungsgespräche
Abmahnungsgespräch	Jahresmitarbeitergespräche
Kündigungsgespräch	
Feedbackgespräch	
Rückkehr- und Fehlzeitengespräch	
Delegationsgespräch	
Austrittsgespräch	

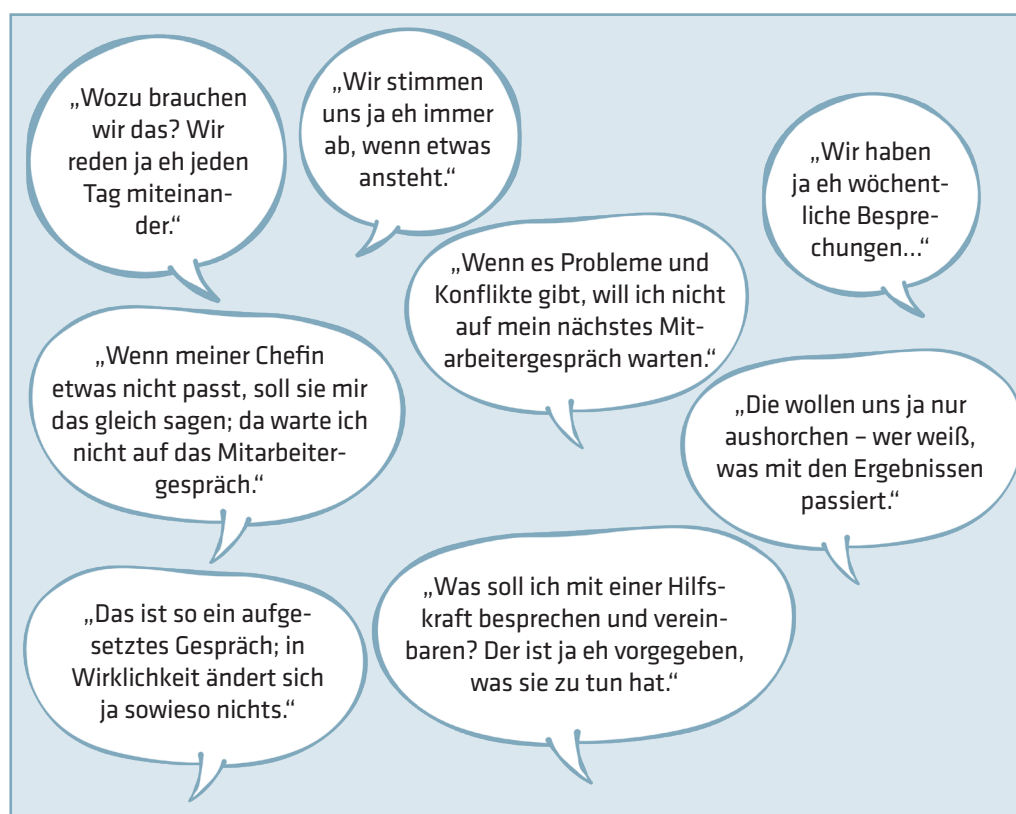
Welche Anlässe können zu einem Gespräch führen?

- ▶ Fehlverhalten (z.B. ständiges Zuspätkommen, Aufgaben werden liegen gelassen)
- ▶ Bestimmungen werden nicht eingehalten (z.B. Missachtung von Hygienestandards, Missachtung des Datenschutzes)
- ▶ Organisatorische Umstrukturierungen
- ▶ Schlechte/herausragende Leistungen
- ▶ Akut auftretende Konfliktsituation (z.B. mit anderen Teammitgliedern)
- ▶ Häufige bzw. längere krankheitsbedingte Fehlzeiten

Welche Vorurteile bestehen gegen das MAG?



Was sind häufig geäußerte Bedenken und Missverständnisse?



Wie kann ein MAG erfolgreich sein?

Was vielen vielleicht als „aufgesetzt“ erscheint, sind wichtige Erfolgsvoraussetzungen von MAG: Die vorherige Ankündigung, der klar definierte Rahmen und die Möglichkeit für

beide Gesprächspartner/-innen, sich gründlich vorzubereiten. Das alles bietet sowohl der Führungskraft als auch den Mitarbeitern/-innen die Chance, alles Wichtige einzubringen.

Wie wird ein MAG verbindlich?

Tatsächlich erleben die Gesprächspartner/-innen manchmal, dass sich nach dem Gespräch nichts geändert hat. Hier stellt sich die Frage, wie man Verbindlichkeit schaffen kann.

Verbindlichkeit wird unterstützt ...

- ▶ durch klare Ziele und eine sorgfältige Überprüfung beim nächsten MAG,
- ▶ durch ein schriftliches Protokoll über die getroffenen Vereinbarungen,
- ▶ durch einen „Zwischencheck“ zur Überprüfung, „ob die Mitarbeiter/-innen gut auf dem Weg sind“ oder Unterstützung benötigen,
- ▶ durch Vereinbarungen, die wirklich für den Erfolg des Hauses relevant sind
- ▶ durch eine gute Vorbereitung. Führen Sie z.B. niemals ein Gespräch mit einer Person, die nicht vorbereitet ist!

Wie sieht die Vorbereitung für ein MAG aus?

Die Vorbereitung ist ein wichtiger Teil des Mitarbeitergesprächs und darf nicht unterschätzt werden. Es reicht nicht aus, ein paar Gesprächsthemen im Kopf zu haben und auf die Fähigkeit zur Improvisation zu vertrauen. Durch die Vorbereitung soll sichergestellt

werden, dass das Gespräch weder zu lange noch zu kurz dauert und die vorher festgelegten Ziele auch wirklich erreicht werden. Das Ergebnis des Gesprächs soll für beide Personen akzeptabel sein.

1) Organisatorische Vorbereitung

In einem ersten Schritt muss die Person zu einem Gespräch eingeladen werden. Das kann entweder schriftlich oder mündlich erfolgen und sollte in jedem Fall rechtzeitig durchgeführt werden, damit sich beide gut vorbereiten können. Die Einladung sollte den Zeitpunkt, den Ort und das Ziel des Gesprächs beinhalten. Dabei sind der Ort und der Termin so zu wählen, dass das eigentliche Gespräch ohne Störungen durchgeführt werden kann.

- **Dauer:** Es gibt keine Richtlinie, wie lange ein Mitarbeitergespräch dauern soll. Das ist abhängig vom jeweiligen Ziel des Gesprächs.
- **Ort:** Büro Führungskraft, Büro Mitarbeiter/-in, Besprechungsraum ...

Die folgende Checkliste zeigt die wichtigsten Aspekte für die organisatorische Vorbereitung:

Vorbereitung	✓		✓
Termin		Ort (Raum gebucht?)	
Ausreichend Zeit		Information Mitarbeiter/-in	
Störungen ausgeschlossen		Raum vorbereitet	
Unterlagen vorbereitet		Benötigte Hilfsmittel vorhanden	
Faire Sitzverhältnisse		Bewirtung (Wasserkrug, Gläser)	

2) Ziel und Inhalt des Gesprächs

Das Mitarbeitergespräch verfolgt ein bestimmtes Ziel, das damit erreicht werden soll. Es ist wichtig, dass das Ziel für beide Gesprächs-

teilnehmer/-innen klar ist, da so leichter überprüft werden kann, ob es erreicht wurde. Die folgende Checkliste zeigt die wichtigsten Punkte für die inhaltliche Vorbereitung:

Vorbereitung	✓		✓
Thema, Anlass		Ausreichend Informationen	
Sonstige Themen notiert		Gesprächsziel	
Weitere Ziele		Argumente für das Ziel	
Auf Einwände vorbereitet		Gliederung Gespräch vorbereitet	

3) Vorbereitung: Führungskraft

Ein Gespräch kann nicht rein auf der sachlichen Ebene ablaufen, da es sich bei den Gesprächsteilnehmern/-innen um zwei Menschen handelt. Je besser das Verhältnis zwi-

schen den beiden Personen ist, desto eher ist ein sachliches Gespräch möglich. Die folgende Checkliste zeigt die wichtigsten Punkte für die Vorbereitung auf die Gesprächspartnerin/den Gesprächspartner:

Vorbereitung	✓		✓
Einstellung zu Mitarbeiter/-in		Beziehung zueinander	
Verlauf früherer Gespräche		Informationen über Mitarbeiter/-in	
Ziele/Motive von Mitarbeiter/-in		Gesprächstaktik von Mitarbeiter/-in	
Bedürfnisse von Mitarbeiter/-in		Mögliche Zustimmung/Einwände	

4) Vorbereitung: Mitarbeiter/-in

Für ein gutes Mitarbeitergespräch müssen sich beide Gesprächspartner/-innen gut vorbereiten. Es reicht also nicht aus, wenn sich die Führungskraft gut vorbereitet, auch die

Mitarbeiterin/der Mitarbeiter sollte sich entsprechend vorbereiten.

Durch den folgenden Fragenkatalog kann dies unterstützt werden:

Aufgaben/Bewertung	Ziele für das nächste Jahr
Hauptaufgaben im vergangenen Jahr?	Ziele für die persönliche Entwicklung und Maßnahmen, diese zu erreichen?
Zusätzliche/neue Aufgaben im vergangenen Jahr?	Inwiefern wird sich der Aufgabenbereich im kommenden Jahr ändern?
Gut erledigte Aufgaben und Gründe dafür?	Wo sollen Schwerpunkte gesetzt werden und Gründe dafür?
Weniger gut erledigte Aufgaben und Gründe dafür?	Erwartungen/Sonstiges
Welche Aufgaben machen Spaß und welche eher nicht?	Erwartungen an die Führungskraft?
Leistungen/Zufriedenheit	Über was soll sonst noch gesprochen werden?
Was hat geholfen, gute Leistungen zu erzielen?	
Was hat daran gehindert, gute Leistungen zu erzielen?	
Was fördert die Zufriedenheit?	
Was erzeugt Frust?	

Was muss bei einem Mitarbeitergespräch auf jeden Fall beachtet werden?

Es gibt sechs „goldene“ Regeln für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch:



1.) Jede/-r soll gewinnen

Am Ende eines Gesprächs sollte eine sogenannte Win-Win-Situation entstehen. Beide Gesprächspartner/-innen sollen das Gefühl haben, zumindest einen kleinen Erfolg erzielt zu haben. Beide Teilnehmer/-innen sollten am Ende ihren Bedürfnissen ein Stückchen nähergekommen sein, sodass kein Frust entsteht.

2.) Gegenseitige Wertschätzung

Im Laufe eines Gesprächs kann es passieren, dass die Gesprächspartner/-innen eine unterschiedliche Meinung zu etwas haben. Trotzdem muss das Gegenüber mit Respekt und Wertschätzung behandelt werden. Es ist wichtig zu versuchen, Meinung bzw. Bedürfnisse des Gegenübers nachzuvollziehen, um so gemeinsame Lösungen zu finden.

3.) Überzeugung und Glaubwürdigkeit

Die Mitarbeiterin/Der Mitarbeiter muss von den Absichten der Führungskraft überzeugt sein. Nur dann kann ein Mitarbeitergespräch erfolgreich sein. Um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen, muss das Gespräch offen und ehrlich ablaufen sowie durch fachliche Kompetenz überzeugen.

4.) Kein Zeitdruck

Es muss ausreichend Zeit für die Anliegen beider Gesprächspartner/-innen vorhanden sein. Störungen sollten vermieden werden, damit die Aufmerksamkeit zur Gänze auf das Gespräch gerichtet sein kann. Der Gesprächspartnerin/Dem Gesprächspartner kann durch gewisse Dinge (un)bewusst Zeitdruck vermittelt werden. Diese Fehler sollten daher vermieden werden:

- ▶ Häufig auf die Uhr sehen
- ▶ Mit den Fingern auf dem Tisch trommeln
- ▶ Auf einem Stück Papier herumkritzeln
- ▶ Unterlagen zusammenräumen
- ▶ Gedanken des Gegenübers in Gedanken vollenden
- ▶ Häufig ins Wort fallen bzw. unterbrechen
- ▶ Unruhig auf dem Sessel sitzen

5.) Ich- statt Du-Botschaften

Du-Botschaften vermitteln häufig einen negativen Eindruck auf die Gesprächspartnerin/den Gesprächspartner. Dadurch werden (un)bewusst wertende Urteile ausgedrückt und es entsteht ein Machtgefälle. Werden stattdessen

Ich-Botschaften verwendet, werden keine Absichten unterstellt und es erfolgt lediglich eine Mitteilung über die eigene Sichtweise. Ein Beispiel:

- ▶ Du-Botschaft: „*Du arbeitest in unserem Team nicht richtig mit.*“
- ▶ Ich-Botschaft: „*Ich wünsche mir von dir eine stärkere Zusammenarbeit in unserem Team.*“

6.) Auf Sachebene bleiben

Wenn ein Gespräch recht emotional geworden ist oder immer wieder dieselben Argumente vorgebracht werden, findet dieses nicht mehr auf der Sachebene statt. Um das Gespräch auf die Sachebene zurückzuführen, sollte dies direkt angesprochen werden: „*Ich habe das Gefühl, dass wir immer wieder über dieselben Argumente sprechen. Versuchen wir doch nun, gemeinsam eine Lösung zu finden.*“

Wann entstehen Missverständnisse?

Die größte Schwierigkeit bei der Kommunikation ist, dass die Nachricht bei der Empfängerin/dem Empfänger so verstanden wird, wie es die Senderin/der Sender gemeint hat. Ist dies nicht der Fall, entstehen Missverständnisse. Einige Beispiele:

Person A

- ▶ verwendet ein Fremdwort, das Person B nicht kennt
- ▶ drückt sich nicht klar aus und Person B kann dem nicht folgen
- ▶ verwendet ein Wort, das mehrere Bedeutungen hat
- ▶ setzt Informationen voraus, die Person B nicht hat

Was kann ein Gespräch stören?

Es gibt sogenannte „Killerphrasen“, die ein gutes Gespräch schnell (zer)stören. Dabei wird entweder das Gespräch unterbrochen oder das, was gesagt wurde, herabgewürdigt. Dadurch wird eine stressige Situation für alle Gesprächsteilnehmer/-innen erzeugt. Folgende Sätze gelten als Killerphrasen:

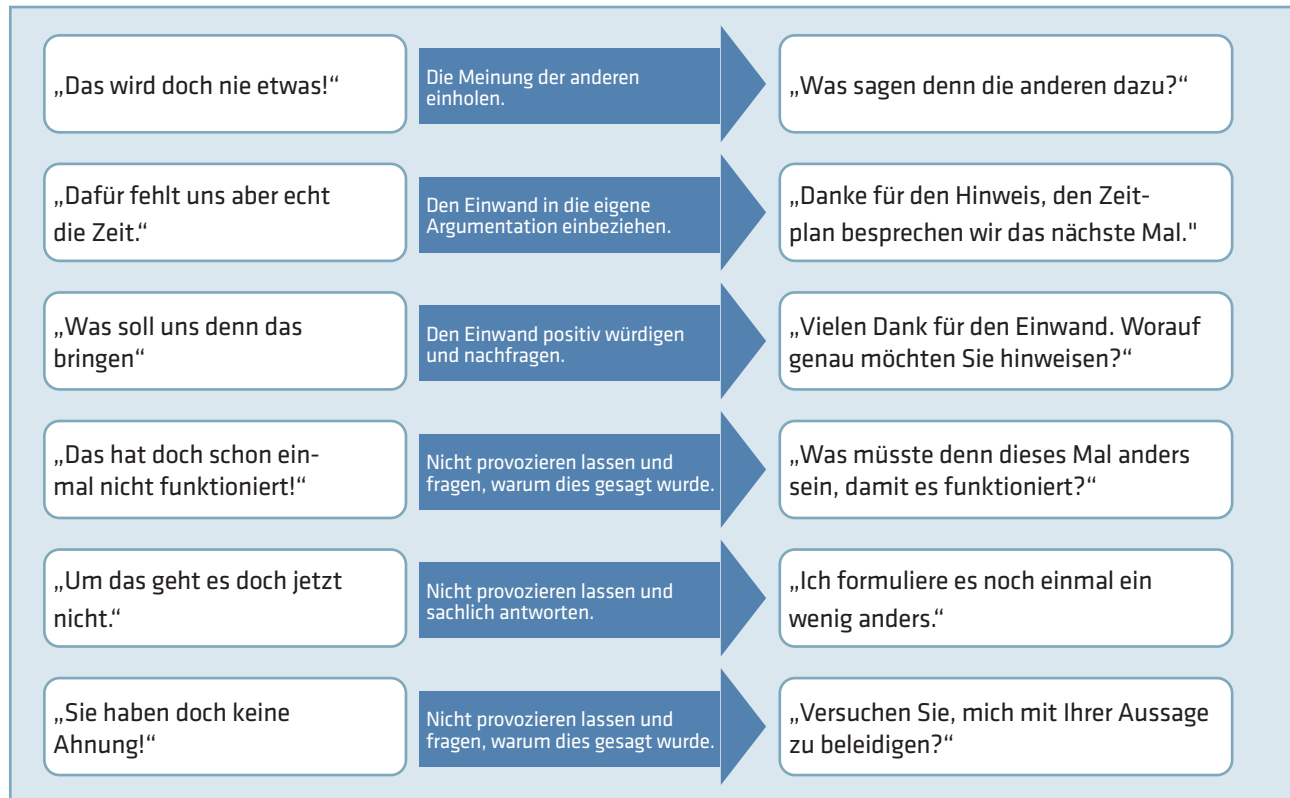
- ▶ Die Diskussion wird abgebrochen.
„*Was sollen wir da noch machen?*“
- ▶ Eine Person wird eingeschüchtert.
„*Naja, so schaffen Sie das bestimmt nicht.*“
- ▶ Die Entscheidungsfindung wird verzögert.
„*Das hat schon einmal nicht geklappt, wir haben Wichtigeres zu tun.*“

- ▶ Person A greift Person B persönlich an.
„*Haben Sie so einen Fall überhaupt schon einmal gesehen oder warum reden Sie mit?*“
- ▶ Person A signalisiert Überlegenheit.
„*Ich bin schon viel länger hier und habe dementsprechend viel mehr Erfahrung als Sie.*“
- ▶ Mögliche Veränderungen sollen verhindert werden.
„*Bei uns ist das immer schon so gewesen, und das wird sich auch in Zukunft nicht ändern.*“

Wie kann mit schwierigen Situationen in einem Gespräch umgegangen werden?

Um Störungen durch Killerphrasen zu vermeiden, ist es wichtig, diese zu erkennen. Nur dann kann passend darauf reagiert werden.

Folgende Beispiele zeigen, wie mit solchen Phrasen umgegangen werden kann, damit das Gespräch weitergehen kann.



Für eine gute Vorbereitung sollte sich die Person, die das Gespräch leiten wird, vorab ein paar Gedanken zu folgenden Punkten machen:

- ▶ Wer nimmt an dem Gespräch teil?
- ▶ Was ist seit dem letzten Gespräch gut gelaufen?
- ▶ Was ist das Ziel des Gesprächs?
- ▶ Was soll auf jeden Fall besprochen werden?
- ▶ Welche Entscheidung muss getroffen werden?
- ▶ Gibt es Fragen, zu denen eine Antwort gefunden werden soll?
- ▶ Wie lange soll das Gespräch dauern?
- ▶ Wie soll das Gespräch ablaufen?



Tipps für ein gutes Gespräch:

Gesprächsumfeld	Gesprächsführung
Vertrauensvolle, sichere Umgebung	Das Gesagte ernst nehmen und nicht verharmlosen
Keine Unterbrechungen bzw. Störungen	Ausreden lassen
Ausreichend Zeit nehmen	Kein Verhör führen
Pausen anbieten und einplanen	Vorwurfsfreie Kommunikation
Protokoll bzw. Dokumentation des Gesprächs (Gesprächsteilnehmer/-in informieren)	Fragen sensibel stellen und „Warum-Fragen“ vermeiden
Persönliche und telefonische Erreichbarkeit signalisieren	Keine Bewertung durchführen
Weitere Unterstützungsmöglichkeiten besprechen	Aktiv zuhören
Gut vorbereitet sein	Echtes Interesse zeigen

Was soll bei einem Mitarbeitergespräch protokolliert werden?

Je nach Inhalt und Zweck des Gesprächs empfiehlt es sich, ein Protokoll anzufertigen. Dadurch soll unter anderem festgehalten werden, dass alle Mitarbeiter/-innen gleichbehandelt wurden und es zu keiner Benachteiligung gekommen ist.

Folgendes Formular kann als grobe Vorlage für die Protokollierung eines Mitarbeitergesprächs verwendet werden. Je nach Anlass bzw. Zweck des Gesprächs muss dieses jedoch individuell angepasst werden

Gesprächsprotokoll	
Termin	
Dauer des Gesprächs	
Führungskraft (Name, Funktion)	
Mitarbeiter/-in (Name, Funktion)	
Weitere Gesprächsteilnehmer/-innen (z.B. Protokollant/-in)	
Anlass und Ziel des Gesprächs	
Problem/Anlass • Sichtweise Mitarbeiter/-in • Sichtweise Führungskraft • Unterschiede	
Lösungsvorschläge • Mitarbeiter/-in • Führungskraft • Gemeinsamkeiten/möglicher Kompromiss	
Vereinbartes Ergebnis	
Unterschriften	
Vorgesetzte/-r	Mitarbeiter/-in Protokollant/-in

EMPFEHLUNGEN DER ARBEITERKAMMER OBERÖSTERREICH

- ▶ Für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen muss ausreichend Zeit verfügbar sein. Damit alle Beteiligten sich diese Zeit auch nehmen können, muss genügend Personal vorhanden sein. Derzeit herrscht jedoch im Gesundheits- und Pflegebereich ein Personalmangel. Es braucht daher zeitgemäße Personalbedarfsberechnungsmodelle, die die Durchführung von Mitarbeitergesprächen ermöglichen.
- ▶ Das Mitarbeitergespräch darf nicht aufgrund von Zeit- und Personalmangel abgesagt werden. Bei einer Verschiebung sollte dieses so zeitnah wie möglich durchgeführt werden.
- ▶ Es braucht genügend Zeit für die Vor- und Nachbereitung eines Mitarbeitergesprächs, denn diese ist beinahe ebenso wichtig wie die Durchführung des Gesprächs selbst.
- ▶ In der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften muss dem Thema Kommunikation entsprechend Zeit gewidmet werden. Diese sollten entsprechende Kenntnisse in der Gesprächsführung und Konfliktlösung aufweisen.
- ▶ Ein besonderes Augenmerk muss auf die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen gelegt werden. Die vereinbarten und verbindlichen Ziele müssen auf diese abgestimmt werden.
- ▶ Die Vereinbarungen, die im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs getroffen wurden, sind verbindlich und somit einzuhalten.
- ▶ Gegenseitiger Respekt und Wertschätzung sind die Grundpfeiler für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch.



FORMULARE

- ▶ Unter [ooe.arbeiterkammer.at](https://www.ooe.arbeiterkammer.at) stehen Ihnen einige hilfreiche Formulare zum Download zur Verfügung.



Literatur zum Weiterlesen:

Mentzel, W./Grotzfeld, S./Haub, C. (2014): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Einzelgespräche, Teamgespräche, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen. 11. Auflage. Haufe Gruppe: München

Neuberger, O. (2015): Das Mitarbeitergespräch. Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit. Springer Fachmedien: Wiesbaden

Welk, I. (2015): Mitarbeitergespräche in der Pflege. Springer Verlag: Berlin

DIE ARBEITERKAMMER IN LINZ UND DEN BEZIRKEN

Beratung, Vertretung und Einsatz für Ihre Interessen

AK Oberösterreich, Volksgartenstraße 40, 4020 Linz, Tel: +43 (0)50 6906-0

AK Braunau, Salzburgerstraße 29, 5280 Braunau, Tel: +43 (0)50 6906-4111

AK Eferding, Unterer Graben 5, 4070 Eferding, Tel: +43 (0)50 6906-4211

AK Freistadt, Zemannstraße 14, 4240 Freistadt, Tel: +43 (0)50 6906-4312

AK Gmunden, Herakhsstraße 15b, 4810 Gmunden, Tel: +43 (0)50 6906-4412

AK Grieskirchen, Manglbürg 22, 4710 Grieskirchen, Tel: +43 (0)50 6906-4511

AK Kirchdorf, Sengsschmiedstraße 6, 4560 Kirchdorf, Tel: +43 (0)50 6906-4611

AK Linz-Land, Kremstalstraße 6, 4050 Traun, Tel: +43 (0)50 6906-5611

AK Perg, Hinterbachweg 3, 4320 Perg, Tel: +43 (0)50 6906-4711

AK Ried, Goethestraße 29*, 4910 Ried im Innkreis, Tel: +43 (0)50 6906-4813

AK Rohrbach, Ehrenreiterweg 17, 4150 Rohrbach, Tel: +43 (0)50 6906-4912

AK Schärding, Schulstraße 4, 4780 Schärding, Tel: +43 (0)50 6906-5011

AK Steyr, Redtenbachergasse 1a, 4400 Steyr, Tel: +43 (0)50 6906-5116

AK Vöcklabruck, Ferdinand-Öttl-Str. 19, 4840 Vöcklabruck, Tel: +43 (0)50 6906-5217

AK Wels, Roseggerstraße 8, 4600 Wels, Tel: +43 (0)50 6906-5318

* Während des Umbaus (voraussichtlich bis Herbst 2021); dann wieder Roseggerstraße 26