

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

vorweg muss ich einräumen, dass wir an der Fachklinik in Langenberg, wo ich als Qualitätsbeauftragter eingesetzt bin, nur teilweise ein Konzept zu Mitarbeitergesprächen eingeführt haben. Die Richtlinien des Qualitätsmanagements erfordern zurzeit, wenn ich es richtig sage, lediglich „anlassbezogene“ Mitarbeitergespräche – die wir auch bei uns in der Klinik durchführen, ich komme darauf nachher noch zurück.

Die Pflegedienstleitung in unserem Krankenhaus hat ein Konzept eingeführt, mit den Kolleginnen und Kollegen regelmäßig in Einzelgesprächsaustausch zu treten. Die Papiere dazu habe ich Ihnen mitgebracht und Sie können die Kopien dazu gern mitnehmen. Leider ist es bei uns so, dass ein großer Teil der Kolleginnen und Kollegen mit einer gehörigen Portion Misstrauen an die Mitarbeitergespräche herangegangen ist. Viele erwarten davon nichts Gutes, sondern eher Reglementierung und ein Ausnutzen der Gesprächsinhalte gegen die eigenen persönlichen Interessen. Ich weiß von vielen unserer Kolleginnen und Kollegen, dass sie befürchten, Rationalisierungsmaßnahmen zu unterstützen, Mehrbelastung und Versetzung über ihren Kopf hinweg befürchten und anderes. Die Möglichkeit der persönlichen Entwicklungsförderung und Verbesserung der Arbeitszufriedenheit wird als Möglichkeit dabei nicht gesehen. Um persönlichen Risikobefürchtungen vorzubeugen, hat unsere Pflegedienstleitung sich dazu entschieden, den Mitarbeitern freizustellen, eine Vertrauensperson der Mitarbeitervertretung mit ins Gespräch einzubeziehen, was manche Kolleginnen und Kollegen auch durchaus tun.

Das Ziel des Gesprächs soll sein, eine Gelegenheit zu bieten, sich mit dem einzelnen Mitarbeiter über seine Arbeitssituation, die Aufgabenstellung, berufliche Entwicklung und Förderung auszutauschen, wie es auch im Leitfaden aufgeschrieben steht, den jeder Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bekommt vor dem Gespräch,.

Bei uns in der Klinik finden die Gespräche einmal jährlich statt und werden üblicherweise von der Pflegedienstleitung in deren Räumen durchgeführt. Die Dokumentation erfolgt sowohl für die Pflegedienstleitung als auch für die Mitarbeiterin gleichlautend und wird jeweils in der Pflegeleitung als auch beim Gesprächspartner aufbewahrt. Es erfolgt keine Aufnahme in die Personalakte!

Die Gesprächsinhalte beziehen sich zunächst auf die eigene Standortbestimmung des Mitarbeiters an seinem Arbeitsplatz in der Klinik. Dazu gehört zuvorderst die Frage der Arbeitszufriedenheit, das Aufgehobensein im Team und auch die Frage etwaiger Konfliktsituationen, die nicht gelöst sind.

Weiter geht es um Pläne des Einzelnen, Wünsche auf die berufliche Entwicklung bezogen, Frage von Weiterbildungen und natürlich auch die Frage, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter an einer langfristigen Tätigkeit interessiert ist, oder sich mit dem Wechsel der Ar-

beitsstelle beschäftigt. Gerade die jüngeren Mitarbeiter aber auch länger tätige und erfahrene Mitarbeiterinnen bekommen oft Abwerbeangebote, über die man im Einzelfall durchaus offen sprechen kann und sollte. Ich habe es hier bei uns im Krankenhaus schon erlebt, dass z. B. ärztliche Kollegen sich länger mit Wechselgedanken getragen habe, dies aber der Betriebsleitung so nicht bekannt war und letztlich die Nachbesetzung einer offenen Stelle durch den überraschenden Weggang eines Kollegen dann gerade in der heutigen Zeit sehr schwierig war.

Ein weiterer Gesprächsinhalt, der meiner Meinung nach sehr wichtig sein kann, ist gerade heute, die Arbeitsverdichtung für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es gibt ja durchaus Arbeitsstellen innerhalb einer Berufsgruppe, die unterschiedlich belastend sind, was meiner Meinung nach auch angesprochen werden können muss und der Betriebsleitung die Möglichkeit gibt sozusagen für Lastenausgleich zu sorgen im Dialog mit dem Betroffenen - wenn denn ein Gespräch auf vertrauensvoller Basis geschieht. Oder muss ich Angst haben, dass mir die Mitteilung als Schwäche negativ ausgelegt wird, wenn ich meine Angestrenghheit offenbare. Kann ich Vertrauen haben, wenn ich bestimmte Dinge kritisiere, die den Vorgesetzten betreffen, der das Gespräch mit mir führt?

Die Themen- Vorschläge sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vorbereitungsbogen zum Mitarbeiterjahresgespräch beispielhaft aufgeführt und können persönlich ergänzt werden. Beide Parteien, sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzte, benutzen den Vorbereitungsbogen, um im Gespräch wirklich zu Konkretisierungen und Ergebnissen kommen zu können.

Die zweite Variante für Mitarbeitergespräche stammt vom Freundes- und Förderkreis Suchtkrankenhilfe ([www.sucht-hilfe.org](http://www.sucht-hilfe.org)), der komplementäre Suchthilfeeinrichtungen in Wuppertal und Velbert vorhält und Personalentwicklungsgespräche eingeführt hat. Es handelt sich dabei u.a. um mehrere Cafés für Suchtkranke, Betreutes Wohnen und Einrichtungen mit Arbeitsgelegenheiten. Unter den mittlerweile knapp 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden die Gespräche jeweils von den Einrichtungsleitern oder –leiterinnen durchgeführt. Auch der Freundes- und Förderkreis hat einen Themenbogen zum Personalentwicklungsgespräch erstellt, in dem insbesondere auch Fragen der Zusammenarbeit zwischen der jeweiligen Leitungsperson und dem einzelnen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin angeführt sind. Der Schwerpunkt liegt ausdrücklich in der Förderung der Arbeitszufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters, natürlich in Abstimmung mit den Bedürfnissen des Betriebes. Auch beim Freundes- und Förderkreis bleibt die Dokumentation zwischen den beiden Gesprächspartnern und hat in der Personalakte nichts zu suchen. Auch der Gesamteinrichtungsleiter erfährt beim Freundes- und Förderkreis keine Information. Die einzige Ausnahme könnte evtl. sein, wenn direkte Belange der Gesamtbetriebsleitung bei einem Gespräch auftauchen sollten.

Es soll in der Philosophie des Betriebes darum gehen, die Mitarbeiter persönlich wahrzunehmen und mitzunehmen; sie so zu fördern, dass die Arbeitszufriedenheit wirklich zunehmen kann. Ein wesentliches Interesse beim Freunde- und Förderkreis ist, wie ich das oben schon angesprochen habe, Mitarbeiter in der Einrichtung zu halten und ihr Abwandern zu vermeiden. Eine Konfrontation mit Defiziten des Einzelnen ist natürlich im gegebenen Fall nicht zu umgehen und auch nötig. Das Gespräch muss aber immer fair bleiben und offen, auf eine positive Lösung abzielen und gemeinschaftsorientiert sein. Wesentlich ist, dass nicht ein Ziel von der Leitung vorgegeben wird und sozusagen dem Gesprächspartner oktroyiert oder übergestülpt.

Zusammengefasst ähneln sich die beiden Konzepte zu Mitarbeitergesprächen sicherlich sehr. Auf der anderen Seite findet sich im Erklärungspapier zu den Mitarbeitergesprächen beim Freundes- und Förderkreis der Schwerpunkt im Begriff der Personalfürsorge und Arbeitszufriedenheit. Für mich ist damit ein ganz wesentliches Primärthema angesprochen, das nach meinem Eindruck bislang in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch nicht so angekommen ist, dass Befürchtungen vor einem Mitarbeitergespräch zerstreut werden können. Ich habe eingangs ja schon erwähnt, dass in unserer Klinik auch die Möglichkeit besteht, die Mitarbeitervertretung mit ins Gespräch zu holen – was sicherlich auf ein Misstrauen unter den Kollegen unserer Klinik hindeutet. Wichtig ist meiner Meinung nach, dass die Gespräche so geführt werden, dass Mitarbeiter nicht die Befürchtung haben müssen, indem sie persönliche Einschätzungen abgeben, jetzt in Misskredit bei der Betriebsleitung zu geraten. Als Beispiel mag z. B. dienen, eine Krankenschwester, die auf der Station arbeitet und hohes Interesse an der praktischen Arbeit mit den Patienten hat - auf der anderen Seite aber kein Interesse an einer Weiterbildung z. B. zur Stationsleitung oder in anderer Hinsicht. Kollidiert das dann mit dem Interesse und Absicht der Abteilungsleitung und welche Folge zieht das nach sich? Nach meinem Eindruck ist es gerade für die Leitungen wichtig, sich dieser Tatsache bewusst zu sein – dass es eben Kollegen gibt, die eine Karriereplanung und auch beruflichen Aufstieg planen, andere aber dies nicht so vorhaben und damit auch dennoch gewürdigt und wertgeschätzt sein wollen. Es ist eben ein großer Unterschied, ob ich Fortbildungen im Hinblick auf Leitungsaufgaben und beruflichen Aufstieg verfolge oder ob ich mich in meinem unmittelbaren Arbeitsplatz um bessere Instrumente und Werkzeuge bemühe, mich hier fortbilde, ohne aber Karrierewünsche zu haben. Sind die Vorstellungen von Personalförderung zwischen Mitarbeitern und der Betriebsleitung ausgewogen? Ich bin ziemlich sicher, dass unterschiedliche Vorstellungen zwischen Mitarbeitern und Leitungen eine wesentliche Rolle spielen in der Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen. Letztlich spiegelt sich hier das Vertrauen wider, das Mitarbeiter zu ihren Leitungen haben oder nicht und umgekehrt. Insofern ist das, was auf den Papieren in ja sehr detaillierter Form aufgeschrieben

steht, nur ein Hilfsmittel und kann die Atmosphäre, die wirklich zwischen Leitung und Mitarbeitern besteht, nicht exakt wiedergeben.

Meiner Meinung ist die Mitarbeitervertretung gerade in der Frage der Einführung von Mitarbeitergesprächen ein ganz wesentliches und unverzichtbares Verbindungsglied, um die Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen zu erreichen und später auch aufrecht zu erhalten.

Ich nehme an, dass Sie aus dem, was ich bisher gesagt habe, schon merken können, wie vorrangig wichtig das Vertrauensverhältnis zwischen Leitung und Mitarbeitern auf der einen Seite ist und wie schwierig das herzustellen geht im ja ebenso vorgegebenen Spannungsfeld, das durch die Weisungsbefugnis eines Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter auf der anderen Seite besteht. Ich denke für uns alle sind da viele Fallen verborgen, die sich im Umgang zwischen vorgesetzten und Mitarbeitern ergeben und die die Durchführung eines Mitarbeitergesprächs für beide Seiten sowohl Vorgesetzten als auch Mitarbeiterinnen kompliziert machen, anstrengen und wirklich eine Herausforderung darstellen.

Ich habe Ihnen deshalb auch noch ein weiteres Papier mitgebracht - vom Freundes- und Förderkreis Suchtkrankenhilfe in Wuppertal - betreffend die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung, die aktuell im letzten Jahr durchgeführt worden ist. Natürlich sind die Fragebögen anonymisiert, wie es auch im Begleitschreiben steht. Bei relativ kleinen Einrichtungen lässt sich allerdings nicht vermeiden, dass aus der Art und Weise der Beantwortung sich im Einzelfall Rückschlüsse auf die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter ziehen lassen, was aber in diesem Falle wohl keine Behinderung dargestellt hat.

Wer möchte, kann sich gerne an den Freundes- und Förderkreis in Wuppertal wenden und sich über die nähere Durchführung und Ergebnisse erkundigen. Die Papiere können sie ansonsten gerne zu Ihren Zwecken frei benutzen.

Dr. Rainer Thiemeier  
Fachklinik Langenberg  
Krankenhausstr. 17  
42555 Velbert-Langenberg  
Tel. 02052/607154  
Email: [rainer.thiemeier@fachklinik-langenberg.de](mailto:rainer.thiemeier@fachklinik-langenberg.de)