



Ortrud E. Tornow

Ortrud E. Tornow ist seit 19 Jahren Geschäftsführerin von Ortrud Tornow & Partner, Unternehmens- und Mitarbeiterentwicklung und arbeitet langjährig mit den HELIOS Kliniken zusammen. Sie unterstützt seit Jahren die regelmäßige Einführungsveranstaltung für neue Führungskräfte des Konzerns mit Führungsworkshops und begleitet erfolgreich HELIOS Kliniken z.B. mit den aufgeführten Themen. Weiterhin war sie bereits als externe Trainerin im Rahmen von medizinischen Expertenseminaren für die HELIOS Akademie in Groß Dölln tätig.

Schwerpunkte:

- zeitgemäße, wirkungsvolle Mitarbeiterführung
- Führungsstrategien – umsetzbar, praxisnah
- erfolgreiche Kommunikation nach innen und außen

2009/2010

HELIOS Wissen

HELIOS Kurs- und Planungsbuch

*Gute Fort- und Weiterbildung
ist kein Zufall!*

HELIOS Kliniken Gruppe



Schlüsselqualifikationen

Wie führe ich Mitarbeitergespräche?

Mitarbeitergespräche als gezieltes Führungs- und Entwicklungsinstrument

Jeden Tag müssen Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern sprechen. Sie brauchen Informationen, wollen aufgaben delegieren, dürfen loben oder müssen konstruktiv Kritik üben. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es nötig, dass der Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern über die Ziele, Inhalte und Formen ihrer gemeinsamen Arbeit spricht. Dies geschieht tagtäglich im Rahmen vieler Arbeitsbesprechungen – mal formell, mal informell. Darüber hinaus ist es notwendig, sich regelmäßig über weiter reichende Zielsetzungen, Aufgaben, Ergebnisse und Leistungen, die Zusammenarbeit und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter zu verständigen. Mitarbeiter erfahren so ihre eigenen Stärken und Schwächen und wie sie gegebenenfalls Korrekturen vornehmen können. Gut geführte Mitarbeitergespräche sind hierfür das A und O. Im Idealfall steigern sie die Motivation und damit die Leistung für das Unternehmen und verbessern – durch gegenseitiges konstruktives Feedback – das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.

Die Realität sieht jedoch oft anders aus

Viele scheuen sich vor Mitarbeitergesprächen. Oft haben sie Angst davor, mit ihren Mitarbeitern schlechte oder verbesserungswürdige Leistungen zu besprechen. Die Aufgabe, auch kritische Inhalte im Mitarbeitergespräch erfolgreich zu transportieren, ist keine einfache. Lassen Sie einmal die Aussagen: „Se sind immer unpünktlich!“ oder „Du bist nun mal nicht durchsetzungsstark!“ auf sich wirken. Allein solche Bemerkungen können nicht zu unterschätzende Auswirkungen haben. Die Aussicht auf Veränderung des Verhaltens wird durch diese Äußerung deutlich eingeschränkt. Weil sich viele Führungskräfte aber auch nicht trauen, negative Punkte anzusprechen, kommt es häufig zu einer „Scheinbewertung“, die höher als gerechtfertigt ausfällt – um Konfliktsituationen zu vermeiden. Dass dies nicht zielführend sein kann, wissen wir alle – besonders dann, wenn leistungsbezogene Vergütungsanteile von der individuellen Beurteilung abhängen oder auch wirtschaftliche Nachteile für das Unternehmen nach sich ziehen. Das andere Extrem ist eine generelle negative Einstellung gegenüber dem Mitarbeiter. Auch hier ist eine objektive Bewertung meist nicht möglich. Ob wir es wahr haben wollen oder nicht: Unser Gefühl ist 10mal stärker als unser Verstand.



8 Regeln für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch

1. Bereiten Sie sich gut vor.
2. Geben Sie dem Mitarbeiter ebenfalls die Chance, sich optimal vorzubereiten, indem Sie ihm den Gesprächsbogen vorab aushändigen.
3. Sorgen Sie für eine angenehme Gesprächsatmosphäre (Raum, Sitzposition, Kaffee usw.).
4. Beziehen Sie Ihren Mitarbeiter mit ein, legen sie Gesprächsinhalte gemeinsam fest, d. h., fragen Sie ihn z.B.: „Welche Punkte sind Ihnen wichtig?“
5. Bedenken Sie: „Vorwürfe führen meist zu Gegendruck und Rechtfertigungen, Ziehen Sie gemeinsam eine Bilanz über Leistung und Arbeitsverhalten.
6. Vereinbaren Sie gemeinsam Entwicklungsmöglichkeiten. Schafft er/sie es allein oder benötigt der Mitarbeiter externe Hilfe, z.B. aus dem Team oder gezieltes externes Coaching?
7. Halten Sie Vereinbarungen schriftlich fest.
8. Bedenken Sie: Verärgerte Menschen sind immer leistungsschwache Menschen.

Die 7 häufigsten Fehler im Jahres/Personalgespräch, die Sie vermeiden sollten:

1. mangelnde Information
2. aneinander vorbeireden
3. mangelnde Objektivität
4. einseitiger Druck
5. Vertrauensverhältnis zerstören
6. keine konkreten Vereinbarungen und Schritte zur Weiterentwicklung
7. mangelnde Dokumentation des Ergebnisses